إدارة الأزمات

والفساد الإداري

الدكتور

عصام عبد اللطيف

أستاذ اقتصاد إسلامي واستشاري تدريب وتنمية بشرية

عضو جمعية إدارة الأعمال العربية

نيو لينك للنشر والتدريب

حقوق النشر

إدارة الأزمات والفساد الإداري

الدكتور/ عصام عبد اللطيف

رقم الإيداع: 17879/ 2014

الترقيم الدولي: I.S.B.N:

978-977-85116-5-9

الطبعة الأولى 2015

يُطلب من:

نيو لينك للنشر والتدريب

31 ب امتداد شارع مصطفى النحاس ــ الدور الأول ــ أمام مشتل زهور الرحاب ــ مدينة نصر ــ القاهرة.

Newlink_eg@hotmail.com

info@newlink2013.com

تليفاكس: 24700167 02 (2+)

موبايل: 01111184877

المحتويات

مُقدِّمة

الاستعداد لما قد لا يحدث والتعامل مع ما حدث cisis Management لا يخفى على المتابع لسير الأحداث بخاصة السياسية منها ما للأزمات بكل أنواعها من دور في تاريخ الشعوب والمجتمعات سواء على صعيد الهدم أو البناء، وقراءة متأنية لدور الأزمة بشكل عام يفضي بنا إلى تلمس خيط يقودنا إلى حقيقة مفادها أن المجتمعات التي اعتمد الهرم القيادي فيها على فرق خاصة وكفاءة في التعامل مع الأزمات كانت أصلب عودا وأكثر على المطاوعة والاستمرار من قريناتها التي انتهجت أسلوبا مغايرا تمثل بالتصدي المرتجل والتعامل بطرق غير مدروسة سلفا مع بؤر الصراع والتوتر ما أدى بالتالي إلى ضعفها وتفككها، فالأزمات ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار. ولو أمعنا النظر في ثنايا الأحداث التاريخية الكبرى لوجدنا أن الأزمة على مر العصور تتوسط المراحل المهمة في حياة الشعوب، فبين كل مرحلة ومرحلة جديدة ثمة أزمة تحرك الأذهان وتشعل الصراع وتحفز الإبداع وتطرق فضاءات بكر تمهد السبيل إلى مرحلة جديدة، غالبا ما تستبطن بوادر أزمة أخرى وتغييرا مقبلا آخر، وكان لنمو واتساع، المجتمعات ونضوب الموارد المتنوعة وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية الكلمة الفصل في طول حياة الأزمات إلى حد أصبح تاريخ القرن السابق على سبيل المثال يشكل سلسلة من أزمات تتخللها مراحل قصيرة من الحلول المؤقتة، ومن هنا فقد نشأت أفكار جدية من أجل دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة

الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعطيلها. ويرى (scher mehorn) أن الأزمة الإدارية إنما هي مشكلة غير متوقعة قد تؤدي إلى كارثة إن لم يجر حلها بصورة سريعة. وعرفها (اللوزي) بأنها كل موقف أو حدث يؤدي إلى إحداث تغيرات إيجابية وجادة في النتائج وهي حدث أو تراكم لمجموعة من أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منه وهي من الناحية العملية انقطاع عن العمل كليا أو جزئيا لمدة تطول أو تقصر لسبب معين يتبعها تأثر الكيان وتحوله.



الفصل الأول

إدارة الأزمات

مفهوم إدارة الأزمات:



ما هى الأزمة؟

أورد جبر تعريفاً جيدا للأزمة أنها "تعني تهديداً خطرًا متوقعًا أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار. تعريفًا آخر للأزمة أوردته منى شريف بأنها موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويتضمن قدرًا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة. أيضًا عرّفها عليوه بأنها توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن. من خلال استعراض التعريفات السابقة لمفهوم الأزمة نجد أنها تعني اللحظة الحرجة ونقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمنظمة ويهدد بقائها وغالبًا ما تتزامن الأزمة مع عنصر المفاجأة مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها.

سمات الأزمة:

أورد جبر عدة سمات للأزمة منها:

1. الإدراك بأنها نقطة تحول.
2. تتطلب قرارات سريعة.
3. تهدد أهداف وقيم الأطراف المشاركة بها.
4. فقدان السيطرة أو ضعف السيطرة على الأحداث.
5. تتميز بضغط عامل الوقت والشعور بالضبابية والاضطراب مما يولد القلق.

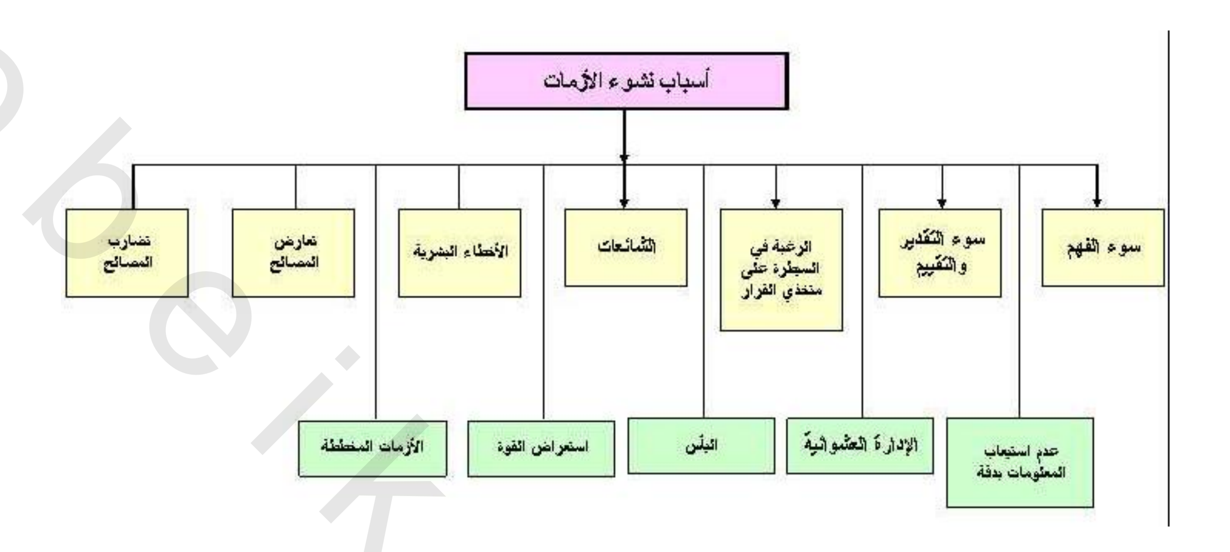
إنها أسلوب لتجنب الطوارىء والتخطيط لما لا يمكن تجنبه وكيفية التعامل مع تلك الطوارئ عند حدوثها حتى يمكن تلطيف نتائجها المدمرة.

وهى نشاط هادف يقوم به المجتمع لتفهم طبيعة المخاطر الماثلة لكي يحدد ماينبغى عمله إزاءها واتخاذ وتنفيذ التدابير للتحكم في مواجهة الأزمات وتخفيف حدة وآثار ما يترتب عليها حيث إن النشاط الهادف يتصل بوظيفتين مهمتين هما: - (الإدراك – التحكم)

الإدراك:

ينبني على استيفاء المعلومات لتحديد حجم النشاط أو الخطر واستكشاف البدائل للمواجهة وتقييم الموقف (عند نهاية الأزمة، لتحديد قدر النجاح الذي تحقق التحكم فيتصل بتقييم التدابير

الهادفة وتنفيذها لدرء حدة الخطر أو تخفيفها وما يترتب على ذلك من آثار.



تُعتبر الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يُصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة.

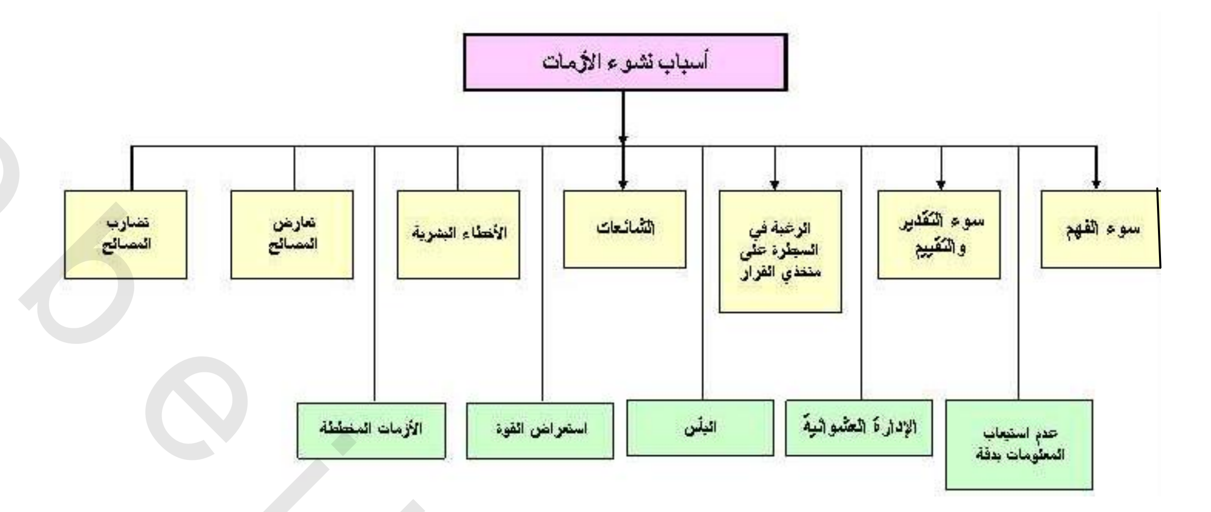
كما أن الأزمة تعبر عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية من "دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة" تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية؛ إذ تعتبر الأزمة تحدياً وصراعاً بين متخذ القرار وبين القوى الصانعة للأزمة مرافقة لقلق أو قوى ضاغطة وتهديد أمن الكيان الإداري.

مفهوم إدارة الأزَمات

تعدّدت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات، وإن كان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات واحد وهو "كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها" وإن كان لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته ولكنه متفق في معناه فيعرف الباحث البريطاني (ويليامز) إدارة الأزمات "بأنها سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات، والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها ."

في حين يرى الخبير الإداري د. ماجد شدود أن إدارة الأزمات يجب أن تنطلق من إدارة الأزمة القائمة ذاتها وتتحرك في إطار الاستراتيجية العامة للدولة، وهذا يتطلب تحديد الأهداف الرئيسة والانتقائية للدولة خلال الأزمة والتحليل الاستراتيجي المستمر للأزمة وتطوراتها والعوامل المؤثرة فيها، ووضع البدائل والاحتمالات المختلفة وتحديد مسارها المستقبلي من خلال التنبؤ والاختيار الاستراتيجي للفرص السانحة وتحاشي أمر المخاطر التي تحملها الأزمة أو التقليل منها حيث يتطلب ذلك معلومات وافرة ومعطيات مناسبة وإدارة رشيدة.

عوامل نشوب الأزمة:



كما أن لكل شيء سبباً فإن هناك عوامل تتسبب في وجود الأزمة؛ فهي لا تنشأ مجزأة، وليست وليدة اللحظة، ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة.

وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمة فمنها:

سوء الفهم والإدراك أو سوء التقدير والتقييم أو الرغبة في الابتزاز واستعراض القوة وتعارض المصالح، كما أن الأزمات تنشب من أجل الموارد كالمياه والغذاء والمراعي والصراع من أجل التوسع السكاني، وأزمات الانفجار السكاني، وأزمات النظام الرأسمالي والصراع الأيديولوجي والاجتماعي، والصراع على الأسواق ومصادر المواد الأولية، والصراع السياسي على السلطة بين الأحزاب المختلفة كذلك الصراع على الهيبة والنفوذ بالإضافة إلى الأسباب الاجتماعية والاقتصادية للصراع.

خصائص الأزمة : -

مصفوفة الأزمة

مرتفعة

درجة التحكم

منخفضة

المربع الرابع: شدة الخطر - درجة التحكم +	المربع الأول: شدة الخطر + درجة التحكم +
المربع الثالث: شدة الخطر - درجة التحكم -	المربع الثاني: شدة الخطر + درجة التحكم -

منخفضة ← شدة الخطر → مرتفعة

لا يخلو شيء من صفات وخصائص تميّزه عن غيره ولعل من أهم خصائص الأزمة الأساسية هي:

1. المفاجأة العنيفة عند انفجارها.
2. واستقطابها للاهتمام والتعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وعواملها.
3. كذلك نقص المعلومات.
4. وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار.
5. وسيادة حالة من الخوف تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة.
6. وهي مخاطر تضم انهيار الكيان الإداري، وانهيار سمعة وكرامة متخذ القرار داخل الكيان الإداري.
7. والدخول في دائرة المجاهيل المستقبلية التي يصعب حسابها .

ولذلك يرى الباحثون أنه بفعل المفاجأة وضيق الوقت والشعور

بالخطر الداهم والتوتر المرافق لاتخاذ القرار يكون تعريف قرار الأزمة بأنه قرار عادي في ظروف استثنائية، تؤثر سلباً عما ينبغي توفره في الظروف العادية من بيانات وتحليل هادئ وصياغة بدائل متأنية لاختيار البديل الأفضل منها حيث تتطلب مهاراتُ إدارةِ الأزمة القيادةَ واتخاذَ القرارات وإدارة الموارد البشرية والمادية إلى جانب مهارات الاتصال ومهارات التفكير الإبداعي.

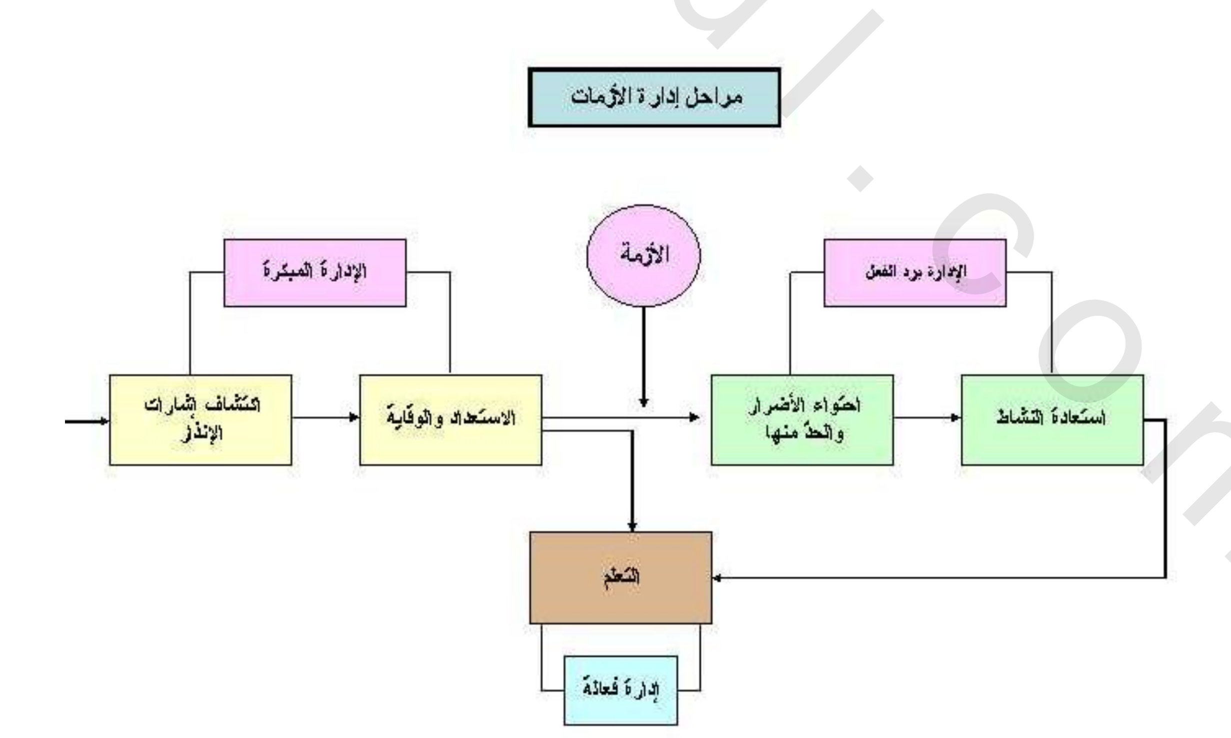
وصايا للتعامل مع الأزمة:

يحتاج التعامل مع الأزَمات لوصايا لا بد أن تُراعى، ولهذا يقدم الباحثون وصايا عشر للتعامل مع الأزمة، وهى:

1. توخي الهدف وتحديده في معالجة الأزمة.
2. والاحتفاظ بحرية الحركة
3. عنصر المبادأة والمباغتة
4. الحشد
5. التعاون
6. كذلك الاقتصاد في استخدام القوة والتفوق في السيطرة على الأحداث.
7. والتأمين للأرواح والممتلكات
8. المعلومات والمواجهة السريعة
9. التعرّض السريع للأحداث
10. استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ممكناً.

ويعتمد المنهج المتكامل للتعامل مع الأزمات على عدة مراحل كمرحلة الاختراق لجدار الأزمة.

1. ومرحلة التمركز وإقامة قاعدة للتعامل مع عوامل الأزمة بعد اختراقها.
2. ومرحلة توسيع قاعدة التعامل.
3. ومد جسور ومجسات الاختبار.
4. ومرحلة الانتشار السريع لتدمير عناصر الأزمة، وشل حركتها.
5. مرحلة التحكم والسيطرة على موقع الأزمة.
6. مرحلة التوجيه لقوى الفعل الإداري الصانعة للأزمة في مجالات أخرى.



ويشير الباحثون إلى الطرق غير التقليدية كطريقة تفريغ الأزمة من مضمونها، وطريقة تفتيت الأزمات، وطريقة تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل، وطريقة الوفرة الوهمية، وطريقة احتواء وتحويل مسار الأزمة، كذلك طريقة فرق العمل والاحتياط التعبوي للتعامل مع الأزمة، وطريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة وطريقة احتواء الأزمة أو تصعيدها .

هذا وتعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة، وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق، وعدم ترك بعض الأمور للصدفة، أو تجاهل بعض العناصر حيث يلعب إعلام الأزمة دوراً مزدوجاً إخبارياً وتوجيهياً في هذا المجال.

تجهيزات لإدارة الأزَمَات: -

ويحتاج التعامل مع الأزَمَات إلى توفير تجهيزات مختلفة حتى يمكن النجاح في إدارة الأزمة، وبالشكل الذي يحقق الأهداف المطلوبة ولعل أهم هذه التجهيزات:

1. غرفة عمليات إدارة الأزمات:

وتقوم الدول الكبرى بتجهيزها بالكمبيوتر ووسائل الاتصال والمراقبة والتصنت والتشويش والتشفير ومؤمنة ضد أي حريق، وأحياناً توضع على سيارات متحركة لتكون قريبة من موقع الأحداث أو طائرة في حالة الدول المتقدمة .

2ـ الإعلام:

وهو أشد خطورة وفاعلية وأداءً لصنع الأحداث والتأثير على مجرياتها وعلى اتجاهاتها، وذلك لما يتوفر للإعلام من قدرات هائلة تساعد على الانتقال السريع واجتياز الحدود وتخطي العوائق.

3-أدوات التأثير:

وذلك لوقف تصاعد الأزمة أو التعامل معها والقضاء عليها، ومن أهم هذه الأدوات الاجتماعات الشخصية، وعقد المؤتمرات والمحاضرات، واستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية.

4 -أدوات الامتصاص:

وهو استيعاب الأزمة، ومن أدواتها الاعتراف بها، واللجوء لحل وسط خاصة في مسائل التعويض المادي المناسب، أو إعادة الحقوق لأصحابها، وكذلك التحكم والاحتكام إلى أطراف خارجية محايدة أو تغيير القيادات الفاسدة التي شوّهت النظام.

5 -احتياجات إداريّة:

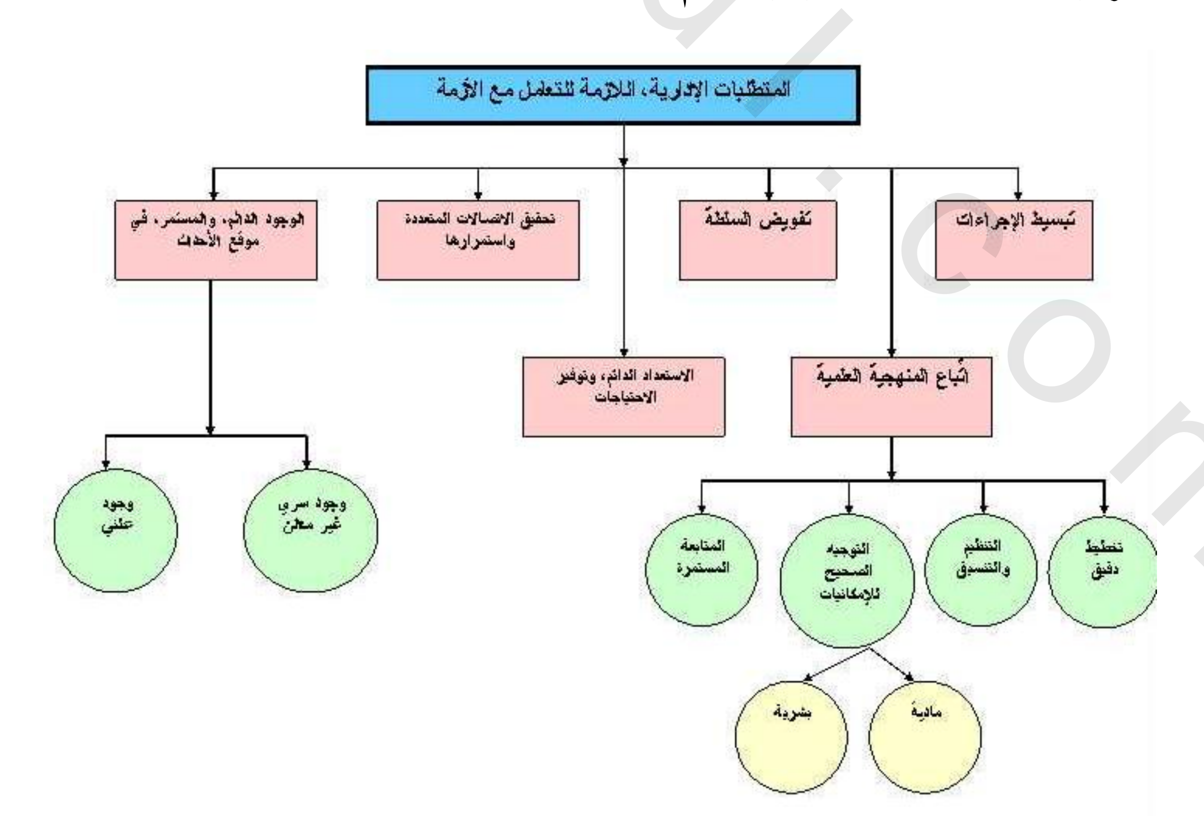
بالإضافة إلى ما تحتاج إليه إدارة الأزمات من تجهيزات تساعد في حل الأزمة فإن هناك إجراءات إدارية تساعد في التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات، ولعل أهمها تبسيط الإجراءات، وهو ما يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث ومعالجته بسرعة وبشكل سليم .

كما تحتاج إلى إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: من

تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة؛ فهي إدارة ذات طابع خاص لديها كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة، وعلى الجميع أن ينصاع إليها وينفذ أوامرها، و إلا وُجّه إليه أقصى العقوبات ودرجات العنف.

بجانب هذا تحتاج للتواجد المستمر في موقع الأحداث: حتى يكون متخذ القرار على بينة كاملة بتطورات الأحداث سواء كان هذا التواجد سرياً أو على حسب طبيعة الأزمة وظروفها .

كما توجد مجموعة من المبادئ يجب مراعاتها عند إدارة أزمة دولية كتمديد الأهداف والحرص على عدم إحراج الخصم والتصعيد التدريجي للردع أو الخيارات المرنة وإتاحة الوقت الضروري للخصم للتدبر وتوسيع نطاق المشاورات وإحكام قبضة القيادة السياسية على القرار، وتوسيع قاعدة الدعم اللازم للقرار، وتحصين قرار الأزمة ضد المؤثرات الداخلية وتعزيز نظام الاتصالات.



الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات: -

فإدارة الأزمات:

تعنى كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات والأساليبب البحثية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

أما الإدارة باللأزمات: تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه المنظمة.

تعريف الأزمة: -

إن الأزمة هو حدث أو موقف مفاجئ يؤدى إلى تغير في البيئة الداخلية والخارجية للدولة ينشأ عنة تهديد لقيم أو أهداف أو مصالح أو أمن الدولة الخارجي أو الشرعية الدستورية ويتطلب سرعة التدخل والمواجهة للتحكم في تأثيراتها المختلفة المنتظرة المتوقعة.

الأزمة حالة طارئة تتميز بثلاث عناصر هى:

1 -تهديد القيم أو الأهداف والمصالح القومية
2 -المفاجأة في التوقيت
3 -قصر الوقت المتيسر لاتخاذ القرار

خصائص الأزمة:

التهديد: -

هو الإجراءات والأفعال التي تصدر من فرد أو مجموعة أفراد من أجل الاستجابة لمطلب أو شروط محددة.

أنواع التهديدات هي:

تهديد سياسي - تهديد عسكري – تهديد اقتصادي - تهديد ثقافى - تهديد اجتماعي

تهديد سياسي:

هو أفعال بعض الدول تجاه بعضها وذلك في شكل أقوال وتصريحات

تهديد عسكري:

و استخدام القوة أو التلويح باستخدامها.

تهديد اقتصادي:

هو فرض قيود على استيراد أو بعض السلع الهامة أو على التصدير لتهديدالدخل القومي للدولة.

تهديد ثقافي:

هو غزو البلاد فكريا عن طريق الإرساليات أو البعثات الأجنبية أو الأفلام والمسلسلات

تهديد اجتماعي:

هو التناقضات في المعتقدات الدينية للأفراد داخل الدولة

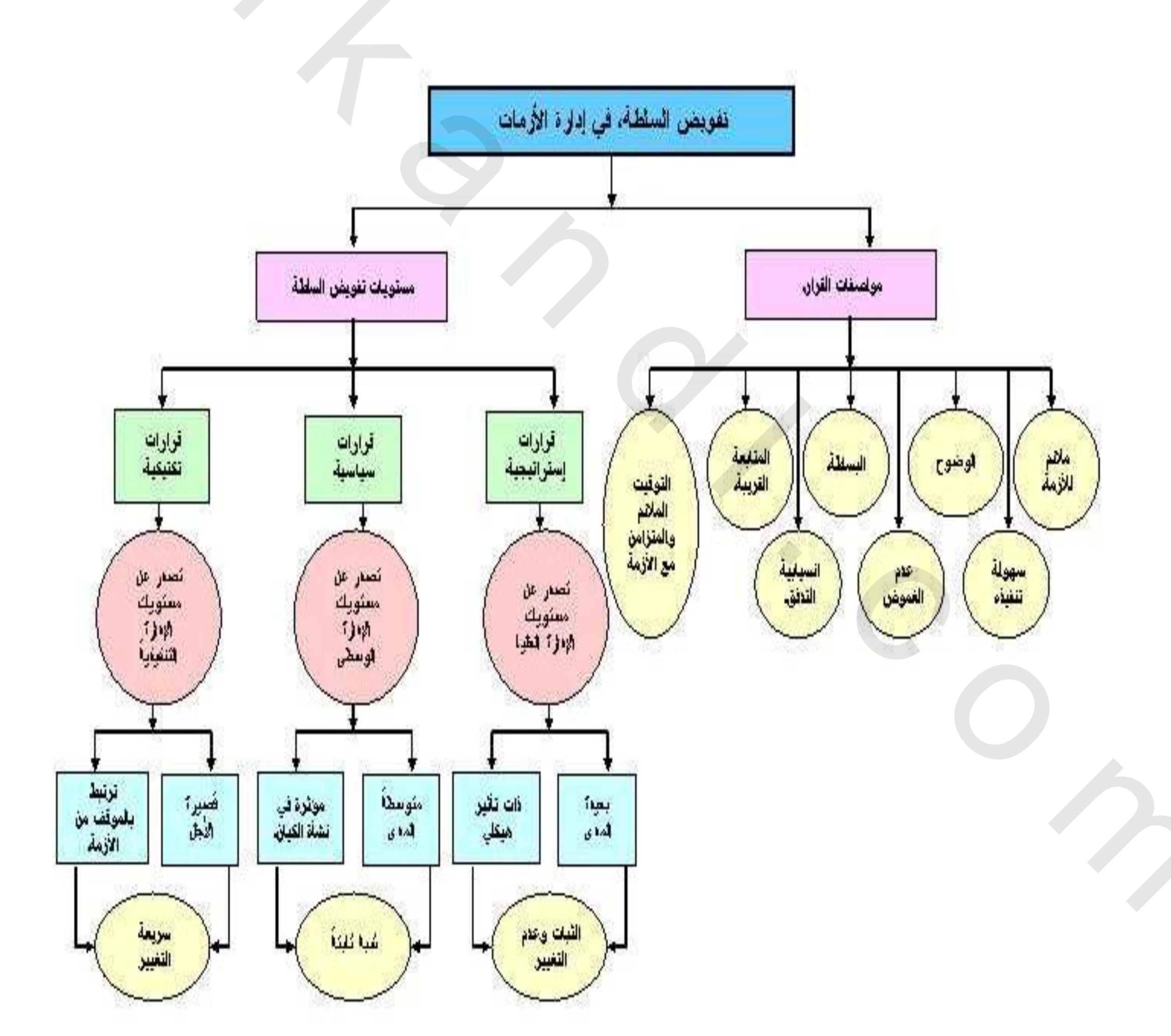
أدوات التهديد هي: (الأفراد - الجماعات - الدول)

تصنيف الأزمات:

(أزمات خارجية - أزمات إقليمية - أزمات دولية - أزمات داخلية)

نوع الأزمات:

أزمة سياسية - أزمة اقتصادية - أزمة عسكرية - أزمة اجتماعية)



الأزمات والضغوط:

نواجه فى حياتنا الخاصة والعامة العديد من الأزمات والضغوط ولا تكمن المشكلة في حدوثها بل تكمن فى ردود أفعالنا تجاهها وكيفية تعاملنا وإدارتنا لهذه الطوارئ وسوف نعلمك أساليب قوية تجعلك أكثر ثباتاً واتزاناً أمام الأزمات والضغوط، إن حياتنا اليوم معقدة ولا تخلو مما يسمى بالإجهاد والذى أصبح أمراً طبيعياً فى ظل حياتنا المعاصرة، ما هو هذا الإجهاد وما أثره السلبي علينا ، والإجهاد هو المعاناة الداخلية التي نشعر بها كرد فعل موقف ما يصعب علينا معالجته لا شك أن الإجهاد بمثابة محك أو اختبار لمدى قدرتنا على مواجهة الطوارئ فإذا تم معالجة الأزمات باتزان وثقة نفس أدت إلى الشعور بالراحة والاطمئنان أما إذا حدث العكس فإن الإجهاد غالباً يؤدى إلى الاحباط والقلق مما يضعف اللياقة الذهنية وتصاب بالإرهاق البدني والعصبي.

الإجهاد يعنى أموراً كثيرة تختلف وجهات نظر الناس فى تعريف الإجهاد فمنهم من يربطه بالجانب النفسي من مشاعر وأحاسيس ومنهم من يربطه بالجانب الصحي كأعراض المرض وغيرها. ما ذكر يمثل العارض وهو الإجهاد والذي له عدة مسببات فمنه ما يتعلق بالمشاعر كالقلق ومنه ما يتعلق بالكوارث كوفاة عزيز ومنه ما يتعلق بأسلوب الحياة كالوقت ومنه ما يتعلق بالأعراض الجسدية كالصداع وعند المعالجة نعالج المرض (المسببات) لا العرض (الإجهاد).

حافظ على توازن حياتك:

لكى تساهم فى خفض الإجهاد عليك يتطلب منك وضع موازنة لأسلوب حياتك من العمل والعلاقات والرياضة والتغذية مما يحسن لياقتك الذهنية.

مراحل الإجهاد:

للإجهاد ثلاث مراحل تبدأ بالتجديد: -

وهو الشعور بخطورة موقف ما يليها مرحلة المقارنة الذاتية منك لهذا الموقف يليها مرحلة الإرهاق وتظهر عندما يستمر هذا الموقف بالضغط عليك دون القدرة على علاجه عند ذلك تؤدى هذه التراكمات لحدوث الإجهاد.

تأثير الإجهاد على أنظمة الجسد:

تم اكتشاف ان الإجهاد المستمر له آثار سلبية تدريجية مدمرة على الدورة الدموية والعضلات والمفاصل بل يعجل بظهور علامة الشيخوخة

الإجهاد فى مكان العمل: -

هذا النوع من الإجهاد سائد فى أوساط العمل والعاملين بل لا يمكن أن يتوقع عمل دون جهد يبذل لإنجازه وعلينا أن نفرق بين الإجهاد الإيجابي يسعى لتحقيق الإنجاز من العمل والإجهاد السلبي الذى يؤدى إلى الشعور بالإحباط والاكتئاب.

الإحباط أحد أخطار العمل: -

الإحباط هو ظروف الإجهاد التى استمرت طويلاُ والإحباط هو النتيجة المنطقية للتعرض للإجهاد المستمر الذى يؤدى إلى البؤس والمرارة.



تعلم السيطرة على الإجهاد

أساليب التكيف مع الإجهاد: -

تغيير المواقف والمفاهيم الذاتية: قد يكون من الصعب التحكم فى المواقف والمؤثرات الخارجية ولكننا نستطيع أن نغير موقفنا ومفاهيمنا تجاه هذه المؤثرات .

تغيير طريقة التفاعل مع مناخ العمل: تعتمد هذه الطريقة على العمل بذكاء أكبر وجهد أكبر مما يخفض من نسبة الإجهاد

تغيير القدرة الجسدية على التكيف:

إذا الجسد القوى المتوازن فى لياقته وغذاءه وراحته يتكيف مع أي إجهاد

تغيير مناخ العمل:

إن تغيير مناخ العمل قد يكون عاملاً قوياً مع الإجهاد على المدى القصير.

عبر عن مشاعرك وسيطر على الإجهاد:

يؤدى كبت المشاعر فى أغلب الأحوال إلى الإجهاد ومن ثم الانفجار فى أي وقت وربما يكون الوقت غير مناسب لذا عبر عن

مشاعرك ونفس عن الضغط النفسي (الإجهاد) بطريقة لائقة ولبقة سواء فى المحيط الوظيفي أو العائلي.

افهم نفسك وعلاقتك مع الآخرين:

الاعتراف بأنك إنسان متميز:

ينشأ شعور لدى البعض أن فرد غير مقبول فى وضعه الراهن مما يؤدى به إلى احتكار الذات ويبقى هذا الهم يسيطر عليه يفقده شخصيته لذا يجب تقبل النفس على وضعها الحالي واكتشاف طاقتها وإمكاناتها ومعالجة عيوبها وعندما يضع الفرد ذلك سوف يكون متميزاً.

الاحتياجات الإنسانية:

مما يزيد علاقتك بالآخرين هو تفهم احتياجاتهم الأساسية أن توفر هذه الاحتياجات للآخرين يشعرهم بالاستقرار النفسي وبأنهم محل اهتمام وتقدير للجميع.

الأنماط السلبية فى العلاقات الإنسانية:

قد يكون التفاعل مع الآخرين ينتج عنه شعور إيجابي أو شعور سلبي لذا يجب أن يكون لدينا قدرة على بناء علاقات حميمة وهناك عدد من الأنماط السلبية عند تكوين العلاقات وهى:

وضع الناس فى قوالب تصنيفية وربما تكون سلبية نتجت عن تسرعك دون التفكير وعدم النظر فى الجوانب الأخرى.

أسلوب التصادم يؤدى إلى توتر العلاقات وتصلب الرأي وزرع الخلافات مما يجعل الآخرين ينفرون منك.

أسلوب السلامة الزائدة عن الحد المقبول مع كثرة التبسم وانعدام الرأي يجعل الآخرين يزهدون فيك وآراءك بل ربما يفقدون الثقة فيك لذا قبل الخوض فى أى علاقات يجب تفهم نفسك وشخصيتك أولاً ثم تتحمل مسئولية الخلافات والمشاكل الشخصية ومن ثم توجيه المسار إلى الحلول والعلاقات الإيجابية.

فهم اللياقة الذهنية : -

اللياقة الذهنية والمشاعر:

ترتبط اللياقة الذهنية بكيفية التحكم فى المشاعر ورضاك عن حياتك الخارجية والعامة وهذا التحكم يعرف بالتكيف العاطفي الذي يسهم فى الحفاظ على التوازن فى حياتك تتعامل جميعاً مع المشاعر والأحاسيس بشكل إيجابي أو سلبي وقد يتسبب كبت المشاعر إلى مشاكل عضوية أو نتائج عكسية إذن علينا أن نتفهم هذه المشاعر ونتعلم كيفية التعبير عنها بشكل ملائم.

الحفاظ على اللياقة الذهنية جيدة: -

عشرة خطوات للحفاظ على لياقتك الذهنية:

1. أدرك احتياجاتك وتصالح مع نفسك فلا تجبرها على التصرف خلاف طبيعتها.

2. أظهر احتياجاتك برفع قدر نفسك وإثبات ذاتك دون انتقاص حقوق الآخرين.

3. اعكس احترامك لذاتك باستخدام إمكاناتك وقدراتك ومرحك وانقل ذلك للآخرين.

4. اعمل على تحسين وتطوير مهاراتك ومعلوماتك وصحتك ورفع روحك المعنوية.

5. تجنب إصدار الأحكام السلبية على نفسك والآخرين وابحث عن القدرات المتميزة.

6. ركز على الأداء الجيد بإعطاء نفسك فرصة للنجاح واجعل من فشلك درس وخبرة.

7. فكر بطريقة إيجابية وذلك بالتركيز على الصفات الإيجابية.

8. خذ قسطاً من الاستراحة فى الوقت المناسب يعينك على لياقتك الذهنية.

9. ركز على احتياجات الآخرين وأشعرهم باهتمامك بهم واكتشف طرقاً لخدمة الآخرين.

10. اطلب المساعدة عندما تحتاج لذلك من أصحاب الخبرة أو من المقربين لك.

و أضاف عليوه سمة عنصر المفاجأة بها ونقص المعلومات والتعقد والتشابك في الأمور أثناء حدوثها.

إدارة الأزمات: أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها "المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنّبها بالكامل والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة في ذلك مثل شركات التأمين". أما عليوه فعرّفها بأنها "تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات". وعرفها أبو قحف بقوله " إنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقاءها في السوق". وعرّفتها منى شريف بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالأزمات المحتملة وإعداد الموارد للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً. من خلال استعراض المفاهيم المختلفة لإدارة الأزمات نرى أنها تنطوي على عملية تحديد وتنبؤ المخاطر المحتملة ثم إعداد الخطط لمواجهة هذه المخاطر لمجابهتها وتقليل خسائرها بأقصى درجة ممكنة ثم تقييم القرارات والحلول الموضوعة. المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات: أورد الأعرجي في دراسته إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية):

دراسة مسحية في بيئة مصرفية للمراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات وهي:

1. اكتشاف إشارات الإنذار وتعني تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما.
2. الاستعداد والوقاية وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها.
3. احتواء الأضرار وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها.
4. استعادة النشاط وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل.
5. التعلم وهو المرحلة الأخيرة وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل. من خلال الشكل السابق يتبين لنا الفرق الشاسع ما بين الإدارة السبّاقة المبادرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمات والإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات لتتعامل معها بمنطق رد الفعل كحال الإدارات العربية. فغياب عنصري اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية يكاد يكون المسيطر على واقع المنظمات كما سوف يتضح لاحقًا من خلال الدراسات المتخصصة.

متطلبات إدارة الأزمات

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:

سجل الأزمات Crisis Portfolio

يقول الحملاوي أنه لابد من وجود سجل للأزمات crisis portfolio توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة ويكون بمثابة ذاكرة للمنظمة.

فريق إدارة الأزمات team

تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون كما يقول الحملاوي تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف. هذا وتعتبر طريقة فرق العمل كما أوضح الوكيل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة. والجدير بالذكر أنه في دراسة لجبر بعنوان إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني أوضح جبر "إن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها وعليه نرى معظم الشركات اليابانية تتجه نحو اللامركزية في

عملية اتخاذ القرارات. كما أن الشركات اليابانية تفضّل دائمًا استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات ويطلق على هذا النوع من هذه الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية تحليلها. لذا نرى أهمية تبني المنظمات لعملية اللامركزية عند تكوينها لفرق إدارة الأزمات.

التخطيط كمتطلب أساسي:

تبني التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات. يقول الحملاوي أفعالنا ما هي إلا رد فعل وشتّان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المُخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأنه أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط ويستطرد الحملاوي قائلاً إن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن. من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يُعد من المسلّمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافى عنصر المفاجآت المصاحب لها. أيضًا يتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعّال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة وفي ذلك أوضحت دراسة جبر التجربة اليابانية في هذا الشأن. أشار جبر في دراسته إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني إلى كيفية معالجة الأزمات وفق

نظام كانبانKANPAN الياباني. يوضح جبر ذلك بقوله "إن المفهوم الجوهري لنظام كانبان يقوم على أساس تحفيز الأزمة Stimulate the crisis وخلقها لكي يبقى الإداريون والعمّال دائمًا في حالة التأهب جاهزين لعمل ما بوسعهم سواء أكانت هناك أزمة حقيقية أم لا، أي أنهم مستعدون على قدم وساق مفعمين بالنشاط والحيوية لمواجهة الاحتمالات غير المرغوبة. فقد تدرب المدراء على تخيل أسوأ أنواع الاحتمالات مثل تذبذب المبيعات، وانقطاع التجهيز بالمواد الأولية، إضراب العمال والحرائق". ويستطرد جبر قائلاً " وهذا النوع من الأزمات قد يرتبط أو لا يرتبط بتهديد حقيقي، حيث يُلاحظ أن رد الفعل المتولد عن تحفيز الأزمة ما هو إلا رد فعل إيجابي ونادرًا ما يؤدي إلى مخاوف تؤثر على الإنتاج أو تقلل الرغبة في العمل لدى العاملين".

أيضًا في دراسة لدقامسة والأعرجي إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمّان الكبرى كشفت الدراسة عن "وجود خلل في نظام إدارة الأزمات في أمانة عمّان الكبرى، حيث وُجد هناك تباينًا في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات وكانت توفر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية (احتواء الأضرار واستعادة النشاط) منها في المراحل الوقائية والتخطيطية (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات)، مما يعني أن جهود إدارة الأزمات في أمانة عمّان الكبرى هي جهود علاجية ورد فعل في معظم الأحيان لما يحدث من أزمات مختلفة وبدرجة أكبر من كونها جهودًا وقائية واستعدادية لما يمكن حدوثه من الأزمات". وعزى

دقامسة والأعرجي وجود هذا الخلل في هذه المنظمة ومعظم المنظمات العربية إلى الثقافة السائدة بأن إدارة الأزمات هي مجابهة الأزمة عند حدوثها وليس الاستعداد لها قبل حدوثها وبالتالي اندفاع الجميع للحل أثناء الأزمة على طريقة "نظام الفزعات" بحسب تعبير الباحثان. بعد استعراض ما تقدم نجد الاستنتاج الذي توصلا له دقامسة والأعرجي بخصوص غياب التخطيط والوقائية يجسد الواقع المقلق لدى معظم منظمات العالم العربي فلا وجود للفكر التنبؤي كما في الشركات اليابانية الذي يصيغ منظومة وقائية معتمدًا على الابتكار والحلول الجذرية ومستخدمًا الطرق العلمية كالسيناريو والمحاكاة ويكون هدفه تجاوز الأزمة أو التقليل من أخطارها على أقل تقدير.

وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة والسيناريو:

استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة والسيناريو. فالسيناريو كما عرّفه حواش هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة. من خلال ما تقدم يتضح لنا أهمية السيناريو وكما أتضح لنا من دراسة جبر استخدام الشركات اليابانية للسيناريو من خلال تدريب موظفيها على تخيل أسوأ المواقف وهو ما يُعرف بأسوأ سيناريو.worst case scenario المحاكاة virtual reality وهي تقليد لظاهرة ما بهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها أو هي أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل

العوامل المؤثرة في المشكلة وما هو تأثير تلك العوامل مع التركيز على الكيفية التي يمكن بها أن يقلد هذا النموذج حركة النظام الحقيقي. فيما يتعلق بأهمية عنصر المحاكاة كمتطلب أساسي فعّال في إدارة الأزمات سوف يتضح لنا لاحقًا مدى فعاليته في التجربة الماليزية مع كوارث الحج وأثره في التقليص في عدد وفيات الحجاج الماليزيين.

نظام اتصالات داخلي وخارجي:

أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعّال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر. ورد في مقال بعنوان مواجهة الأزمات والكوارث باستخدام نظم المعلومات الآتي " والجدير بالذكر أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشارًا واسعًا وسريعًا على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة السابقة، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة. فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيول، حيث تعتبر السيول وما يترتب عنها من أخطار من أهم مشاكل البيئة الطبيعية في الصحارى العربية بصفة خاصة". تعقيبًا على المقال نرى أنه في الوقت الذي يتحدث فيه العلماء عن دور نظم المعلومات الجغرافية في التقليل من كوارث السيول عن طريق تنبئها بأحوال الطقس وبالتالي تفادي الكوارث الطبيعية لدى المنظمات وعن وجود مراكز التنبؤ والإنذار التابعة للمنظمات ووجود نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية الواسع

النطاق الذي يسمح لجميع المنظمات بتبادل البيانات والمعلومات من الأرصاد الجوية والذي يضمن التأهب ونشر التوقعات والإنذارات في توقيت مناسب لتفادي الأزمات، في هذا الوقت نفسه تطالعنا صحيفة الوطن في عددها(2019) يوم 10 أبريل 2006 عن وفاة خمسة من المواطنين وعمال في شركة أسمنت تهامة من جراء السيول التي اجتاحت المنطقة وأدت إلى قطع التيار الكهربائي وشبكات الاتصال الهاتفي سواء الثابت أو الجوال وتعطيل أجهزة الصرافة الآلية وانهيار العديد من الطرق وسقوط عدد من أعمدة الكهرباء واجتراف مزارع وأغنام في عدد من القرى والمحافظات. هذه السيول سنوية ولا وجود لعنصر المفاجأة بها إلا إننا لا نحرك ساكناً إلا عند حدوث الأزمة مما يعني غياب تطبيق التخطيط العلمي وغياب إخضاع الأزمة للمنهجية العلمية تمامًا. أضف إلى ذلك التجربة اليابانية في النجاح والتغلب على أقسى أنواع الكوارث الطبيعية وهي الزلازل تثبت فعالية وأهمية إدارة الأزمات والكوارث. فاليابان تتغلب على الزلازل ونحن نعاني من سيول خطورتها ليست أخطر من الزلازل وبالتالي تعزيز الفجوة العلمية بيننا وبين الدول المتقدمة فلا مكان للتخطيط العلمي لإدارة الأزمات والكوارث في العالم العربي ولا مجال لإخضاع الأزمات للمنهجية العلمية أيضًا. أيضاً تطالعنا الصحف بعد كل فترة عن وفاة موظفين في شركة أرامكو بسبب تسرب غازات سامة مما يدل على غياب تبني إدارة الأزمات كخيار استراتيجي.

❖❖❖

التنبؤ الوقائي

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها. في دراسة للأعرجي بعنوان إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية ثبت صحة فرضية هذه الدراسة القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طرديًا مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة. ففي هذه الدراسة أثبت الأعرجي التناسب الطردي بين الحل الوقائي للأزمات والقدرة على مواجهة الأزمات بمستوى جاهزية عال. أيضًا كانت من توصيات الدراسة الحاجة لبلورة وتنفيذ برامج توعوية وقائية وعلاجية وتدريب للعاملين في المصارف في مجال إدارة الأزمات على هذه البرامج. مثال ذلك مشكلة الجراد الأخيرة وأثره التدميري إنما يعكس تفادي الفكر التنبؤي تمامًا لدى المتعاملين والمتخصصين في المجال الزراعي ولو تطور الأمر بنفس الفكر المتعامل معه فسوف يصبح أزمة موسمية مثل أزمة رمي جمرات الحج. أيضًا أشارا دقامسة والأعرجي في دراستهما إدارة الأزمات:

دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمّان الكبرى إلى أن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها:

1. إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكّن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
2. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءًا هامًا من التخطيط الاستراتيجي.
3. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
4. ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.
5. التأكيد على أهمية وجود نظام فعّال للإنذار المبكر.

والجدير بالذكر أن الدراسات الثلاث المُستشهد بها في هذه الورقة اشتركت في توصية وهي ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.

أساليب حل الأزمات والتعامل معها:

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

الطرق التقليدية

وأهم هذه الطرق:

إنكار الأزمة:

حيث تتم ممارسة تعتيم اعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري. وأفضل مثال لها أنكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك.

كبت الأزمة:

وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

إخماد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

بخس الأزمة:

أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.

تنفيس الأزمة:

وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

تفريغ الأزمة:

وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:

أ. مرحلة الصدام:

أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.

ب. مرحلة وضع البدائل:

وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البليارد.

ج. مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل:

أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من أصحاب الفرع الأخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض.

عزل قوى الأزمة :

يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

الطرق غير التقليدية :

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته وأهم هذه الطرق ما يلي، : -

طريقة فرق العمل :

وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.

وهذه الطرق إما أن تكون طرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها ، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات :

حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري. وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

طريقة الاحتواء:

أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:

وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية ومن طرقها الشائعة هي:

التحالفات المؤقتة.

الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.

طريقة تفتيت الأزمات:

وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:

وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكمن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

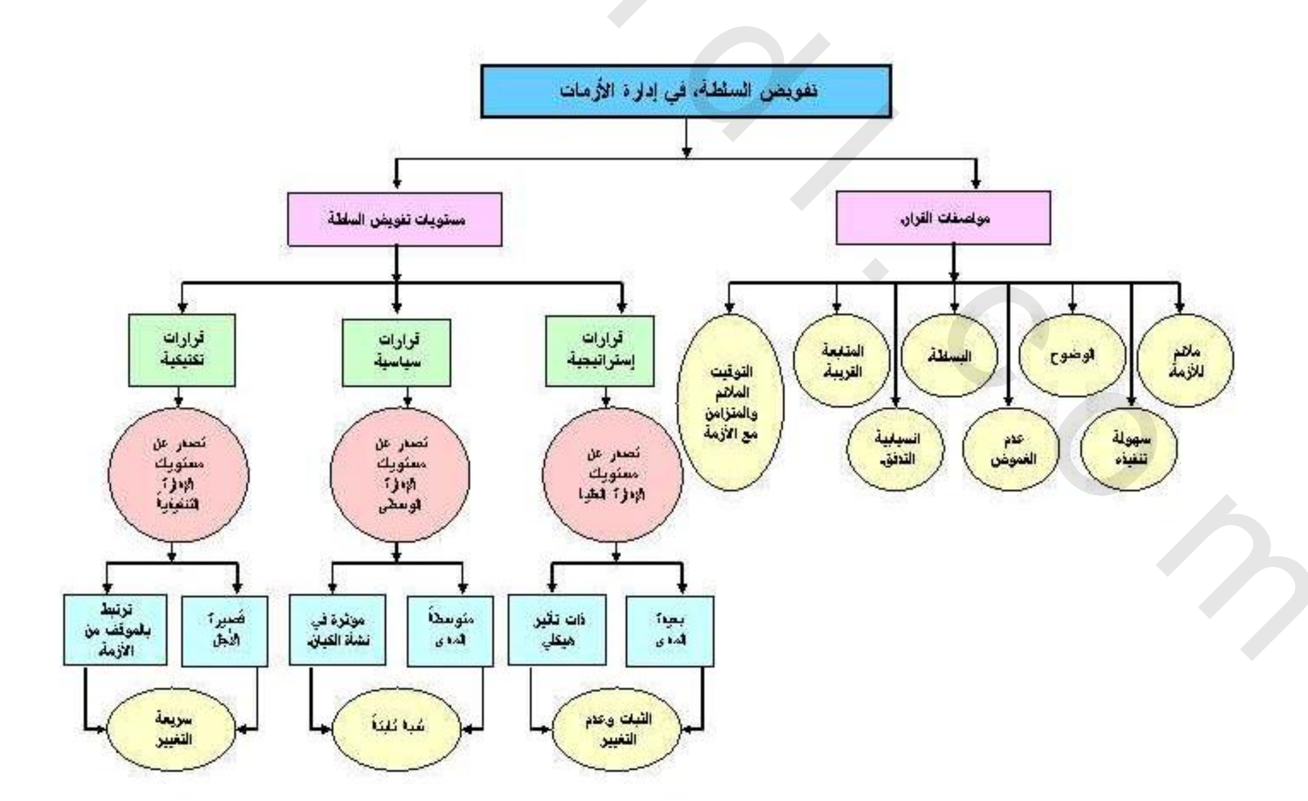
- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة
- تصفية العناصر القائدة للأزمة

- إيجاد قادة جدد أكثر تفهما

طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.

احتواء وتحويل مسار الأزمة:

وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.



المسببات الخارجية:

اما إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية:

أ - أسلوب الخيارات الضاغطة: مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.

ب - الخيارات التوفيقية: حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.

ج - الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين، أي التفاوض مع استخدام القوة. ختاما فإن ما قدمناه يمكن أن يصلح دليلا يسلط الضوء إلى حد ما على مفاصل الأزمة بخاصة الإدارية أو السياسية منها، الأمر الذي يؤدي إذا ما تم التعاطي مع أبرز مفرداته ايجابيا من قبل صناع القرار إلى وضع تصور أولي لحل الأزمات التي تواجه الطاقم السياسي بين الحين والحين الآخر، سيما وأن سلسلة الأزمات في البلاد يبدو أنها مرشحة للاتساع من حيث المدى والنوع مع الأخذ بنظر الاعتبار، ملفات لم تزل تنتظر الحسم السياسي وأخرى في طور التشكل أو الاستفحال.

إدارة أزمات المكتبات ومراكز المعلومات:

لم ولن تكن المكتبات ومراكز المعلومات في يوم ما بمنأى ومعزل عن احتمالية وقوع كوارث أو أزمات بها. فالمكتبات على

اختلاف أنواعها ومراكز المعلومات شأنها شأن أي منظمة أو مؤسسة في المجتمع معرّضة لحدوث أزمة أو كارثة ولكن يبقى السؤال هل المكتبات ومراكز المعلومات على استعداد لمواجهة احتمالية تعرضها لأزمات أو كوارث. تقول صادق "إن تحديد الاستراتيجيات الوقائية من الكوارث أو الأزمات هو مماثل تمامًا لما يتم في المكتبة من تحديد مسبق لسياسة التزويد للمقتنيات، أو سياسة خدمات المعلومات التي سوف تقدمها للمستفيدين. فإن كل هذه السياسات تعتبر ناقصة، إذا لم تلحق بها سياسة خاصة بالكوارث والأزمات وخطة مفصلة للتعامل معها، وإجراءات تنفيذية واضحة وتستطرد صادق "لا تتوقف الاستراتيجيات الوقائية على الأفراد البيانات والنسخ الاحتياطية البديلة، مع تأمين خاص بالمقتنيات. والاستراتيجية الحقيقة لوقاية المكتبة من الكوارث والأزمات يجب أن تشمل رؤية واضحة للتأمين على جميع مكونات المكتبة، من خلال عقد تأميني شامل، يحقق تعويضًا مناسبًا للخسائر، التي يمكن أن تقع على المكتبة في حال وقوع كارثة ما". وفي دراسة للسريحي والقبلان بعنوان أمن المكتبات السعودية: دراسة مسحية توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفا في البنية الأمنية لدى المكتبات المشاركة وذلك عبر غياب السياسات المكتوبة والممارسات المهنية المتخصصة في مجال أمن مرافق المعلومات. فقد تبين غياب السياسات والخطط المكتوبة لدى كثير من المكتبات ومراكز المعلومات التسع وعشرين التي شاركت في الدراسة، حيث أوضحت ست مكتبات فقط أن لديها سياسات أمنية معتمدة، في حين تعتمد المكتبات ومراكز المعلومات التي ليس لديها سياسات وخطط أمنية على عدد من الأساليب عندما تواجه مشكلات أمنية منها الاتصال

بالجهات ذات العلاقة بحسب موضوع المشكلة التي تواجهها أو تترك التصرف لإدارة المكتبة لحل المشكلة في حينها، بجانب بعض الممارسات والإجراءات المتعارف عليها بين العاملين ولكنها غير مكتوبة. كما كشفت الدراسة عن تدني مستوى كفاءة الإجراءات الأمنية في المكتبات ومراكز المعلومات المشاركة في الدراسة من وجهة نظر العاملين بها، حيث أفادت نسبة تصل إلى(72.4٪) بعدم رضاها عن كفاءة الإجراءات الأمنية التي تتخذها هذه المرافق. كما تبين أن أبرز المشكلات والمعوقات الأمنية التي يعاني منها مجتمع الدراسة بحسب رأي العاملين هي التخريب المتعمد لمقتنيات المكتبة ومجموعاتها من قبل الرواد، وتعرض المقتنيات للسرقة، وجود تسربات مياه تؤدي إلى تعرض مقتنيات المكتبة للتلف، ووجود قوارض وحشرات تسببت في تلف مقتنيات المكتبة وأجهزتها، بجانب مشاكل التسليك الكهربائي. وأعاد المشاركون في الدراسة أسباب تلك المشكلات الأمنية إلى قلة عدد الموظفين المخصصين للمهام الأمنية، ونقص التجهيزات والوسائل الأمنية الآلية، وضعف المخصصات المالية، وضعف الاختبارات الدورية لإجراءات الأمن والسلامة في المكتبة، وقلة وعي المستفيدين من المكتبة وعدم التزامهم بالتعليمات، مع صعوبة التغيير في المكتبة والتوسع في بعض مرافقها لتلبية حاجة المستفيدين. وقد أوصت الدراسة بضرورة الحرص على اتباع سياسات أمن مكتوبة ومدروسة تتلاءم مع طبيعة العمل في المكتبة واحتياجاتها الخاصة، والسعي لتخصيص ميزانيات كافية للمتابعة الدورية للمكتبات وصيانتها وإعطاء موضوع الأمن والسلامة في المكتبات أهمية خاصة. تعقيبًا على الدراسة يتبين لنا مدى أهمية وضع الخطط

الأمنية التي تحصر جميع الأزمات والمشكلات الأمنية التي من الممكن أن تتعرض لها المكتبات ومراكز المعلومات فالنسبة التي أشارت لها الدراسة 72.4٪ والتي تعبر عن عدم رضا العاملين هي نسبة كبيرة ويتطلب الأمر إعادة نظر. أيضًا يتبين لنا غياب السياسات الأمنية في مجال مرافق المعلومات مما يدل على غياب أهم عنصر ومتطلب في مجال إدارة الأزمات وهو التخطيط التنبؤي الذي يتيح تدريب العاملين في هذه المرافق على أفضل الطرق العلمية لمجابهة الأزمات المحتملة. فهذه المكتبات ومراكز المعلومات تكون في خانة رد الفعل التقليدي ولا وجود للفكر المبادر المُخطط للأزمات قبل حدوثها. يقول محمد صدام في دراسة بعنوان الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين أن الإدارة العربية "هي منظمات تحاول تجنب المخاطر أو محاولة منعها فهي عبارة عن إدارة مهمتها منع وقوع المخاطر risk avoider وليس على الاستعداد والتهيؤ وامتلاك روح المبادرة والمجازفة لمجابهتها risk taker أي إدارة المحافظة على المكاسب وتجنب المخاطر".

❖❖❖

إدارة الأزمات

الأسباب والحلول

لا يخفى على المتابع لسير الأحداث بخاصة السياسية منها ما للأزمات بكل أنواعها من دور في تاريخ الشعوب والمجتمعات سواء على صعيد الهدم أو البناء، وقراءة متأنية لدور الأزمة بشكل عام يفضي بنا إلى تلمس خيط يقودنا إلى حقيقة مفادها أن المجتمعات التي اعتمد الهرم القيادي فيها على فرق خاصة وكفوءة في التعامل مع الأزمات كانت أصلب عودا وأكثر على المطاوعة والاستمرار من قريناتها التي انتهجت أسلوبا مغايرا تمثل بالتصدي المرتجل والتعامل بطرق غير مدروسة سلفا مع بؤر الصراع والتوتر ما أدى بالتالي إلى ضعفها وتفككها فالأزمات ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار.

ولو أمعنا النظر في ثنايا الأحداث التاريخية الكبرى لوجدنا أن الأزمة على مر العصور تتوسط المراحل المهمة في حياة الشعوب، فبين كل مرحلة ومرحلة جديدة ثمة أزمة تحرك الأذهان وتشعل الصراع وتحفز الإبداع وتطرق فضاءات بكر تمهد السبيل إلى مرحلة جديدة، غالبا ما تستبطن بوادر أزمة أخرى وتغييرا مقبلا آخر، وكان لنمو واتساع،المجتمعات ونضوب الموارد المتنوعة وشدة المنافسة السياسية

والاقتصادية الكلمة الفصل في طول حياة الأزمات إلى حد أصبح تاريخ القرن السابق على سبيل المثال يشكل سلسلة من أزمات تتخللها مراحل قصيرة من الحلول المؤقتة، ومن هنا فقد نشأت أفكار جدية من أجل دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعطيلها.

ويرى شير مهورن (schermehorn) أن الأزمة الإدارية إنما هي مشكلة غير متوقعة قد تؤدي إلى كارثة إن لم يجر حلها بصورة سريعة.

وعرفها (اللوزي) بأنها كل موقف أو حدث يؤدي إلى إحداث تغيرات إيجابية وجادة في النتائج وهي حدث أو تراكم لمجموعة من، أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منه وهي من الناحية العملية انقطاع عن العمل كليا أو جزئيا لمدة تطول أو تقصر لسبب معين يتبعها تأثر الكيان وتحوله.

الأسباب المؤدية إلى نشوء الازمات:

أولاً: الأسباب الإنسانية وتشمل:

1 - سوء التقدير والاحترام.

2 - حب السيطرة والمركزية الشديدة.

3 - تعارض الأهداف والمصالح.

ثانيا: الأسباب الإدارية و تشمل:

1 - سياسات مالية مثل ارتفاع التكاليف وضعف قدرة الرقابة.

2 - عدم التخطيط الفعال.

3 -اتخاذ القرارات بشكل عشوائي.

4 - عدم وجود أنظمة حوافز ناجحة.

5 - عدم توفر الوصف الوظيفي الجيد للمهام والواجبات.

وعلى أية حال فإن الأزمة هي حالة انتقال من مرحلة إلى أخرى يصاحبها نقص شديد في المعلومات وحالة من عدم التأكد، وهي مفتاح التطور والتغيير نحو الأفضل أو التقهقر والهلاك.

وعليه فلابد من تنصيب برنامج أو أكثر، يتم تشغيله في ظروف الطوارئ، إذا ما أراد القائمون على الواقع السياسي والإداري تفادي مصير التقهقر والهلاك على أقل تقدير، وبرنامج من هذا القبيل هو عبارة عن منهج يمثل تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات اللازمة لها قبل وقوعها. وهو بمعنى أكثر دقة أشبه بمحاولة تجميع المعلومات اللازمة عن مسببات الأزمة ومن ثم تحليلها واتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وفاعل.

خصائص الأزمات الإدارية ومواصفاتها:

1. المفاجئة العنيفة والشديدة لدرجة أنها تكون قادرة على شد الانتباه لجميع الأفراد والمنظمات.
2. التشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها.

3. عدم التأكد وعدم توفر المعلومات مما يسبب الأخطاء في اتخاذ القرارات وبالتالي تفاقم وتدهور الأوضاع.
4. غالبا ما يصاحبها أمراضا سلوكية غير مستحبة كالقلق والتوتر وحالات عدم الانتباه واللامبالاة.
5. وجود مجموعة من الضغوط المادية والنفسية والاجتماعية تشكل في مجموعها ضغطا أزمويا على الجهاز الإداري.
6. ظهور القوى المعارضة والمؤيدة (أصحاب المصالح) ما يفاقم، من شدة الأزمة.

مراحل الأزمة وإدارتها:

تقسم مراحل الأزمة ومن ثم إدارتها إلى:

1 - مرحلة الصدمة:

وهو ذلك الموقف الذي يتكون نتيجة الغموض ويؤدي إلى الإرباك والشعور بالحيرة وعدم التصديق لما يجري وهي مرحلة تتناسب عكسيا مع مدى معرفة وإدراك الإنسان.

2 - مرحلة التراجع:

تحدث هذه المرحلة بعد حدوث الصدمة، وتبدأ بوادر الاضطراب والحيرة بالظهور بشكل متزايد ويصاحب ذلك أعراض منها زيادة حجم الاعمال التي لا جدوى منها (الأعمال الفوضوية).

3 - مرحلة الاعتراف:

وهنا تتجلى عقلانية التفكير - فيما بعد امتصاص - الصدمة حيث تبدأ عملية إدراك واسعة ومراجعة للأزمة بغية تفكيكها.

4 - مرحلة التأقلم:

حيث يتم استخدام استراتيجيات معينة بالإضافة إلى استخدام الموارد البشرية والمادية في المنظمة للتعامل والتخفيف من آثار الأزمة. وما لم يتم التعامل بذكاء وحذر في هذه المرحلة فإن الأمور سوف تتجه بخط بياني نحو الكارثة. وقد أطلقت على هذه المرحلة تسميات أخرى من أبرزها، مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة اكتشاف إشارات الخطر، وهي بهذا المعنى أولى خطوات إدارة الأزمة تليها مجموعة أساليب وقائية وسيناريوهات معينة تتابع إحداث الأزمة وتحدد لكل فرد في فريق الأزمة دوره بمنتهى الوضوح. وتهيئ وسائل عمل تحد من الأضرار وتمنعها من الانتشار.

وإلى هنا نكون قد وصلنا إلى المرحلة التالية من مراحل إدارة الأزمة ألا وهي مرحلة استعادة النشاط وتشتمل على إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل سبق وأن تم اختبارها بنجاح على أزمات مشابهة وعادة ما تكتنف هذه المرحلة، روح الحماس تقود إلى تماسك الجماعة وتكاتفها، في مواجهة الخطر.

❖❖❖

الفصل الثانى

إدارة الأزمات

العلاقـات العامة في الأزمـات

إن الأهمية الاستراتيجية لوظيفة العلاقات العامة لا تتضح تماماً إلا عندما تواجه الحكومات أو المؤسسات أزمة ما تهدد وضعها ومقدرتها على العمل والمنافس أو تهدد وجودها ذاته وقدرتها على البقاء، في أوقات الأزمات تصبح المؤسسات عرضة لمراقبة الإعلام فتقوم وسائل الإعلام والجمهور معاً بوضعها على طاولة التشريح لفحصها بدقة وتصبح جميع حركات المؤسسة وسكناتها موضع مراقبة وتحليل وانتقاد من جمهورها بجميع شرائحه، خاصة أن مصالحهم مرهونة بنجاح المؤسسة أو فشلها، ولذلك فهم عادة يهتمون بتتبع ما ستؤول إليه حال المؤسسة أو الجهة التي تتعرض للأزمة في نهاية الأمر. والأزمة.

هي نقطة تحول في موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة ما يهدّد المصالح والبنية الأساسية وتحدث عنها نتائج غير مرغوب بها كل ذلك قد يجري في وقت قصير يلزم معه اتخاذ قرار محدّد للمواجهة تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو قادرة على المواجهة وتظهر الأزمة عندما تخرج المشكلات عن نطاق السيطرة، وتتلاقى الأحداث، وتتشابك الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذو القرار قدرته على السيطرة على المؤسسة وعلى اتجاهاتها المستقبلية.

إدارة الأزمة:

إن إدارة الأزمة تعني طريقة التغلب عليها والتحكم بضغطها ومساراتها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن والحدّ من الخسارات لأدنى حدّ ممكن.

وهكذا فإن إحدى وظائف العلاقات العامة هي الحيلولة دون حدوث أزمات والتغلب عليها في حال حدوثها وهذا ما يسمى بـ إدارة الأزمات، و لا يعدّ حدوث الأزمات شيئاً جديداً في حد ذاته، سواء أكان على مستوى الفرد أم على مستوى منظمة ما أم على مستوى الدولة ككل ولكن الشيء الجديد هو أن الباحثين بدؤوا يولون هذه القضية الاهتمام اللازم، لأنهم شعروا أنه بإمكانهم فعل شيء حيال الأزمات وتحليلها، كما أن علم إدارة الأزمات، بدأ يظهر نتيجة لأن التطور العلمي، والتكنولوجي قدم وسائل وأدوات للتعامل مع الأزمات وإدارتها وتحليلها، العلاقات العامة تقوم بدور كبير وفعّال عند حدوث الأزمة وخاصة أن النتائج غير المرغوب فيها للأزمات تنعكس على الأفراد بغض النظر عن نوع الأزمة ومستواها، والسبب في ذلك أن أبعاد الأزمة يمكن أن تكون اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية أو حتى سياسية.

الاتصال أثناء الأزمات:

المبدأ الرئيسي للاتصال في الأزمات هو " عدم الانعزال "في حال حدثت مأساة أو مشكلة ما والاتصال هو الأمر الأكثر فاعلية في

ظروف الأزمة، الاتصال الذي يقدم بسرعة كبيرة المعلومات التامة والصريحة لوسائل الإعلام الجماهيري، الواقعة في مركز الأحداث. وفي أكثرية أو غالبية الحالات إن أول ما يجول في ذهن القيادة: " تعالوا ننتظر ريثما يتضح الموقف". إلا أن الصمت يستدعي الشك بأن الجهة التي تتعرض لأزمة قد اتخذت قراراً ما وهذا يزعج وسائل الإعلام، والمشكلة تتأزم أكثر ومن جهة أخرى قد تبرز مشكلة أخرى تتمثل في أن المعلقين والمراسلين في وسائل الإعلام المختلفة والراغبين في الحصول على سبق صحفي قد يستخدمون لغة انفعالية للغاية. إن أكثر رجال العلاقات العامة المهنيين مقتنعون أن القاعدة الأساس للاتصال خلال الأزمة يجب أن تكون: " قل كل شيء، وقل ذلك بحرية واستقلالية ". وهناك قاعدة ذهبية تقول: عندما يُقدّم الخبر بسرعة فإنه يوقف زحف الشائعات والأقاويل، ويهدئ الأعصاب في الأوساط الاجتماعية وفيما يتعلق بأهداف السيطرة على الأزمة فلا تعقيد في ذلك ولكن ما هي أبرز هذه الأهداف.

أولاً:وضع نهاية فورية للأزمة.

ثانياً:جعل الخسائر في حدها الأدنى.

ثالثاً:إعادة الثقة.

يُعدّ التخطيط أحد الشروط الهامة للسيطرة على الأزمة، وإن ذوي الآراء الطائشة هم الذين يلحقون الضرر الأكبر بالتخطيط لمواجهة الأزمة وكأنهم يقولون "إن ذلك لا يمكن أن يكون" وهذا بالذات ما حدث مع (ناسا) "التي بدت في وضع حرج بسبب مأساة

السفينة الفضائية الأمريكية " تشيلينجر " التي انفجرت في العام 1986. إن الوكالة الأمريكية الهائلة للأبحاث الفضائية بدت بلا حول ولا قوة أمام هذه الكارثة.

ويبرهن رجال العلاقات العامة المهنيون على أنه ما إن تنشب الأزمة فعلى المؤسسة التقويم المتعدد الجوانب لقنوات اتصالاتها، لاسيما من وجهة نظر تلبية طلبات وسائل الإعلام الجماهيري. ولهذا الهدف يجب عليها أن تسأل المؤسسة نفسها:

1. ما الفائدة من التعاون مع وسائل الإعلام للمؤسسة إن كانت المقابلة الصحفية غير مفيدة على الإطلاق للمؤسسة عندئذٍ لا حاجة لإجرائها عموماً.

2. ما درجة المخاطرة؟

تتعلق الإجابة بماهية العلاقات المتكوّنة بينها وبين وسائل الإعلام الجماهيري، ومن سيجري المقابلة؟ وكم من الوقت خصص للاستعداد لها وما مستوى المسئولية؟ وما الخسائر التي ستتحملها المؤسسة إذا كان ما يجب أن يقال يصبح معلوماً دون إجراء المقابلة؟

3 - هل هناك إمكانات لإيصال الخبر؟

هل ستسمح القناة الإخبارية هذه بالإيصال الواضح لمضمون الخبر إلى مسامع الوسط الاجتماعي(الجمهور)؟

4 - هل هذا الجمهور يستحق مثل هذه الجهود؟

غالباً ما تستطيع القناة التلفزيونية أو أية جريدة تنشر الخبر أن تكون بعيدة عن شريحة الوسط الاجتماعي التي تهم المؤسسة.
5 - كيف تستجيب القيادة؟

تعدّ الاستجابة المحتملة للقيادة العامل الأهم في تقدير ضرورة الظهور أمام الجمهور. وإن كان عاجلاً أم آجلاً فسيتحتم عليها تقديم التفسير لهذه أو تلك من النصائح والأفعال.

6 -هل تسمح الصلاحيات الرسمية بتلبية الحاجة الاجتماعية؟ أحياناً يتعلق أمر بذلك بالذات على الرغم من أن المستشارين القانونيين في الشركة غالباً ما يكونون غير موافقين على ذلك.
7 - هل هناك طريق أفضل؟ هذا سؤال مبدئي.

إن كانت هناك إمكانية للابتعاد عن المقابلة الصحفية لا يفترض أن يُعطى لوسيلة الإعلام. وعلى الرغم من أن الظهور أمام الوسط الاجتماعي ضروري بمساعدة الصحافة غالباً ما يكون أفضل وسيلة اتصال في ظروف الأزمة.

وفي النهاية إن عملية الاتصال في ظروف الأزمة، ترتبط بالتقدير الدقيق للمخاطرة، وفائدة الإعلان عن الخبر، وترتبط فاعلية الخبر أيضاً بالدرجة التي تؤخذ فيها النصيحة المقدمة من المهنيين الكبار، ورجال العلاقات العامة المجربين. إن التحدي الذي تفرضه الأزمات يتطلب طريقة فردية واهتماماً بخصائص المشكلة المتأزمة في هذه الحالة. ولا أحد يستطيع تقديم الضمانات حول الأفعال التي ستساعد المؤسسة على الخروج السريع من الأزمة. لكنّ هناك شيئاً واحداً لا

شك فيه ألا وهو أن مهنية رجال العلاقات العامة وخبرتهم تُخْتَبَرُ بالقَدْر الذي يستطيعون فيه إخراج المؤسسة من الأزمة، وكأنهم مرشدون بحريُّون يتجنبون المكان الضحل.

النجاح أثناء الأزمات:

هناك ثلاثة عوامل رئيسية لنجاح الاتصالات في ظروف الأزمة هي:

1. وجود خطة اتصالات كجزء لا يتجزأ من الخطة العامة للتغلب على الأزمة.
2. تشكيل فريق خاص لمكافحة الأزمة، إن نشبت.
3. استخدام شخص واحد كى يقوم بمهمة الناطق الإعلامى – الصحفى خلال الأزمة.

عند وضع خطة الاتصالات لابد من تذكر أن مستخدمي المؤسسة سوف يناقشون بلا شك مسائل الأزمة مع جيرانهم، ومعارفهم بغضّ النظر عن أنهم مفوّضون بذلك أم لا. لذلك على خطة جهود الاتصالات أن تأخذ بالحسبان الحجم الكبير بما في الوسط الاجتماعي داخل المؤسسة وخارجها. في غضون ذلك من المهم جداً وضع جدول معين لمثل هذا الإعلام بما في ذلك استخدام المذكرات، والنشرات الإخبارية، والصحافة، والإذاعة، والتلفاز، والاتصالات الهاتفية، وغيرها. ويجب أن يعين أناس موثوق بهم من بين مستخدمي

المؤسسة للمشاركة في وضع خطة الاتصالات، ومعالجة نظام تدقيق التصريحات وغيرها من الوثائق قبل الإعلام عنها.

وفيما يتعلق بالمواد الإعلامية وغيرها من الأنباء، من المهم أن يعدّها فريق متخصص مركزياً تعيّنه رئاسة المؤسسة. ويجب أن يتلقى الدعم الكبير من العاملين في الشؤون القانونية أو من المستشارين الذين يمكن دعوتهم من إدارات متخصصة أخرى. وعلى جماعة المستخدمين المسؤولة عن مسائل الاتصالات أن تكون معفاة من عملها الأساسي خلال الأزمة. وإن لم يتم ذلك فإن هؤلاء المستخدمين سوف يستفرغون طاقتهم خلال الأزمة، ولن يستطيعوا السيطرة على الحالة العامة.

إن بعض المستخدمين الذين يعينون في فريق مكافحة الأزمة ملزمون بتحمل كل عبء العمل المتعلق بجمع المواد ودراستها وتوظيفها وتصنيفها وتحري المعطيات المتناقضة، ومراقبة الأنباء وتقديمها للعاملين الآخرين في الجماعة المسؤولين مباشرة عن توزيعها، ونشرها، وأيضاً إلى الشخص المتخصص (الناطق الصحفي) الذي يتحدث باسم المؤسسة. ولابد أيضاً من تعيين الشخص الذي عليه أن يقدّر مدى تأثير الأزمة في مختلف فئات الوسط الاجتماعي، وأن يقود الفريق الذي يقدر مدى التأثير الذي تتركه الأخبار على هذه الفئات.

تنشأ خلال الأزمة كقاعدة تناقضات بين النصائح المقدمة لرئاسة المؤسسة من رجال القانون من جهة وبين العاملين في خدمات العلاقات العامة من جهة ثانية. وليس سراً أن يكون المستشارون في الشؤون

القانونية أكثر ميلاً " إلى الامتناع عن إعطاء أي تعليقات "، أما العاملون في العلاقات العامة فيصرون على " العلانية ". عندئذٍ هؤلاء وأولئك يسوّغون ويبرهنون على أساليبهم معتمدين على ما يحدث في عملية تطور الأحداث. فمثلاً إن المستشارين القانونيين ينطلقون من أن القوى المعارضة تتمسك بكل كلمة حرفياً لذلك لابد من التقليل من الكلام قَدْرَ الإمكان. لذلك يمكن فهمهم لأن العلانية في واقع الأمر تحدث مشكلات إضافية عديدة للقانونيين الذين يسعون حسب رؤيتهم للدفاع عن المؤسسة.

لكن في الوقت نفسه لا يجوز نسيان أن الصراحة والعلانية في ظروف الأزمة تعد أيضاً مثمرة في تأثيرها على الرأي العام. ولابد من التذكير: بضرورة الأخذ بالحسبان هل سينظر في الأزمة قضائياً على مستوى المحكمة العادية مثلاً أو على مستوى المحكمة العليا. وهذه العملية سوف تترافق بمناخ معين للرأي العام. إذا كان هذا المناخ في صالح المؤسسة، فهذا جيد وهناك رأي آخر فيما يتعلق بأفضلية العلانية: لدى كل مؤسسة تقع في أزمة يكون الخيار بسيطاً على الدوام. إما أن تعلق هي بالذات، وإما أن يقوم بذلك طرف آخر، والأفضل أن تقوم المؤسسة بذلك. أكد روبرت ديلينشنايدر الرئيس السابق لإحدى الشركات الكبرى في الولايات المتحدة المتخصصة بالعلاقات العامة قائلاً: " على المؤسسة التي تتعرض لأزمة أن تخرج إلى الجمهور مباشرةً بعد الإعلان عن هذه الأزمة في قنوات الأخبار ووسائل الإعلام الجماهيرية ".

بعد وضع خطة الاستجابة للأزمة، وإعلام الوسط الاجتماعي (الجمهور) داخل المؤسسة وخارجها عن أوضاع المؤسسة،يجب تشكيل فريق متخصص للقيام بالخطوة التالية والمهمة جداً،والموجهة نحو الخروج من الأزمة وهي: تعيين ناطق - رسمي - صحفي يتمتع بالثقة والحضور، و لاشك أن الاختيار الصحيح لهذه الشخصية (الناطق الرسمي) والذي يتمتع بصفات جيدة خطوة مهمة للتغلب على الأزمة، وهذا ما يؤكده مشاهير رجال العلاقات العامة.

الناطق الصحفي:

إن دور الناطق الصحفي يمكن أن يأخذه على عاتقه مدير المؤسسة، لكن ذلك ليس مسوغاً دائماً. فمثلاً لا يجوز أن ننسى أن المدير هو المسؤول أيضاً عن اتخاذ القرارات التقنية المهمة لحلّ الأزمة. لكن مهما يكن من أمر فإن المعين والمعطى صلاحية الناطق الصحفي عليه أن يكون معروفاً و أن يتمتع بالشهرة والثقة، وأن يقبل كشخصية تمتلك آخر الأنباء عن كل ما يحدث. وعليه أن يعرف كل جوانب الأزمة ويدرك أهميتها والآثار المتوقعة والمحتملة، وكذلك تكون لديه الصلاحيات الاستثنائية بالتحدث باسم المؤسسة. فمثلاً، إن انفجرت فضيحة ذات طبيعة أخلاقية فيجب أن يكون الناطق الصحفي أي شخص من بين الخبراء المعروفين في هذه المسائل. لكن كل ناطق صحفي عليه أن يتعلم مسبقاً طريقة الحوار في وسائل الإعلام الجماهيري.

والقاعدة هنا هي أن الناطق الصحفي يجب أن يكون ضمن تشكيلة الفريق المسؤول عن مكافحة الأزمة، وأن يقوم بمهمة الشخصية الرئيسة التي تقيم اتصالات مع جميع وسائل الإعلام. وفي الحالات التي تنشأ فيها ضرورة استبدال الناطق الصحفي بناطق صحفي آخر (هذا يمكن أن يحدث عند مرض الأول) أو عندما تكون هناك ضرورة لتعيين شخصية أخرى إضافية، (مثلاً تحت ضغط التطور المتسارع للأحداث)، ولابد من التأكد من أن هذا التغيير متكافئ أو أن الناطقَين الصُحفيَين يقدمان أنباء مماثلة. وأن اختلاف الأنباء مسموح به فقط في تلك الحالات، عندما يخبر أحد المستخدمين العاملين بالشؤون الداخلية للمؤسسة، وبالواجبات الوظيفية للكادر، أو بالقضايا الاستثنائية الناشئة لدى المستخدمين.

نشير في هذه الأثناء إلى أنه إن دعت الحاجة إلى تعيين ناطق صحفي محدد لإخبار الوسط الاجتماعي الداخلي، فيجب أن تتمتع شخصيته بثقة كبيرة فى هذه المؤسسة بالذات. أما فيما يتعلق بالناطق الصحفي المكلف بإخبار الوسط الاجتماعي الخارجي فيجب أن تكون شخصيتة محترمة، تتمتع بشهرة كبيرة في الوسطين الاجتماعيين الداخلي والخارجي على حدٍ سواء. إذا لم يتحقق ذلك فإن الثقة بأخبار المؤسسة ستكون مغايرة، وتبدأ الأقاويل بالظهور، الأمر الذي سيضر بسمعة المؤسسة، وبعملية التغلب على الأزمة.

العاملون في المؤسسة:

إضافة إلى هذه العوامل التنظيمية الأساسية الثلاثة، هناك عوامل أخرى لها أهمية كبيرة أيضاً، كما أشرنا سابقاً وهي أن المستخدمين

في المؤسسة يشكلون عاملاً مهماً من عوامل الاتصالات الناجحة. وليس صعباً التخمين بأن المستخدمين بالذات هم الحاضرون في الرتل الأول للاتصالات. خاصة في ظروف الأزمة، ففي وقت التماس مع الوسط الاجتماعي (الجمهور) الخارجي يعدّ هؤلاء ممثلين للمؤسسة، وآراؤهم ستكون محل ثقة خاصة، وإن فكرنا بهذا الظرف بالذات وفي سياق أوسع يصبح من الواضح أن الناس الذين يتواصل معهم العاملون في المؤسسة خارج هذه المؤسسة هم من حيث الجوهر إما ممثلو كل فئات الوسط الاجتماعي من ذوي الأولوية بدءاً من العاملين في وسائل الإعلام وانتهاءً بالمستهلكين الذين يرتبط بهم خروج المؤسسة من الأزمة، وهم بدورهم ستكون لهم اتصالات معهم، وبالعلاقة بما يتحدث به العاملون وبطريقة إجابتهم عن الأسئلة وبتصرفاتهم يتشكل فهم المؤسسة الواقعة في حالة أزمة. وللأسف إن رئاسة المؤسسة تعير اهتماماً قليلاً في ظروف الأزمة بالمستخدمين من وجهة النظر هذه بالذات. ويشهد هذا ليس فقط على عدم احترامها للعاملين فيها، بل وعلى مظاهر ضعف مواقف المؤسسة ومواقعها.

إن العاملين في المؤسسة يكونون في حالة خمول خلال مدة الأزمة كلها وحتى في حالة كآبة، إذ يقلقهم قبل كل شيء مصيرهم الخاص، ومن ثم مصير المؤسسة. إنهم جميعاً يصبحون أسرى القنوات الداخلية لنشر الأقاويل، والأنباء المنتشرة خارج المصادر الرسمية للأخبار. في هذه الظروف من المهم جداً أن يحصل المستخدمون على المعلومة من رئاستهم وأن لا يبدوا في وضع يطلعون فيه على الأحداث المهمة الجارية في مؤسستهم عن طريق وسائل الإعلام الجماهيري أولاً.

وتكون رئاسة المؤسسة ملزمة بأن تدرك أن مستخدميها بالذات يمكن أن يكونوا عاملاً مهماً ومفتاحياً من عوامل قدرة المؤسسة على العيش والاستمرار في ظروف الأزمة والتغلب عليها وعلى آثارها.

قيادة المؤسسة:



إن العامل الآخر والمهم للاتصال الناجح هو سلوك قيادة المؤسسة في ظروف الأزمة. وعلى رجال العلاقات العامة الافتراض المسبق للمناخ الخاص بالاتصالات وبالعلاقة وبالطريقة التي سوف تتصرف بها القيادة - الرئاسة في حال تعرضت المؤسسة لكارثة. يقدم المتخصص الأمريكي بقضايا مكافحة الأزمات (بوب كاريل) بعض العناصر الخاصة بالحالات القادرة على تعقيد سلوك قيادة المؤسسة في وقت الأزمات وهي:

1. في لحظة تفجّر الأزمة ليس سهلاً دوماً تحديد أبعادها.

2. ليس سهلاً على الدوام الإقرار، مَنْ الأشخاص وفئات الوسط الاجتماعي التي بدت تحت وقع الأزمة.
3. وليس سهلاً دائماً تفسير أسباب حدوث الأزمة. وأحياناً تبقى أسبابها غير مفهومة حتى النهاية بشكل عام.
4. إن الوسط الاجتماعي الذي تمّسه الأزمة مباشرة يشعر باستمرار أنه مصاب.
5. إن فئات الوسط الاجتماعي، لاسيما تلك التي تؤثر فيها الأزمة تنتظر الخبر الدقيق والضروري لها، مع العلم أن هذا الانتظار يأخذ الشكل المتضخم في بعض الأوقات.
6. اتخاذ القرار عن نشر الخبر يفرض نفسه في ظروف حالة توتر عالية أحياناً.
7. تستدعي الأزمة إلى تقوية العامل الانفعالي في سلوك كل من تمسه.

يؤكد أكثرية المتخصصين في مسائل العلاقات العامة، أن سلوك القيادة في حالات الأزمات يتحددّ في كثير منه بماهية أسلوب السلوك (" مغلق" أم " منفتح ") الذي تنتهجه هذه القيادة، ونشير إلى أن هذا العنصر كأسلوب السلوك يتكون على أساس الفهم النظري " الثقافة الجماعية " وهذا يشترط نهج استجابة القيادة لمتطلبات الوسط الاجتماعي الداخلي والخارجي.

إلى جانب ما ذكرنا أعلاه من عوامل أساسية، وغيرها من العوامل المهمة المؤثرة في الاتصالات على الأغلب، مع فئات الوسط الاجتماعي ذوات الأولوية في ظروف الأزمة، لابد من توجيه الاهتمام

إلى بعض العناصر النموذجية: ثوابت الأزمة. أي عندما يدور الحديث حول تقبل (تقدير) الناس الذين لا يقفون مباشرة تحت تأثيرها. وغالباً ما تكون رئاسة المؤسسة ميّالة إلى إعطاء الاهتمام غير الكافي لقيام الاتصالات مع الوسط الاجتماعي ذاك " غير المركزي". ونذكر أكثر هذه الثوابت أهمية:

أهم الثوابت في الأزمات :

أولاً: إن الناس يعلمون بشكل رئيس عن الأزمة عن طريق قنوات الاتصالات الشخصية (بين الأفراد).

إن ذلك في الغالب يحدث في تلك الحالات عندما تنشب الأزمة من الناحية الجغرافية، بالقرب أو إن كان هناك رابط متبادل بين المركز مركز الأزمة_ وبين الانتشار السريع للخبر عن طريق قنوات الاتصال الشخصي، (مثلاً، حدث انفجار في مصنع يقع بالقرب من مركز سكاني وعمال المصنع يستطيعون نشر هذا الخبر بين سكانه قبل أن تنشره وسائل الإعلام الجماهيري).

ثانياً: إن الناس ميالون إلى تفسير أهمية الأزمة وجديّتها من وجهة نظر المخاطرة الشخصية والخطر على الحياة، الأمر الذي يجعلها عندهم مهمة.

إن هذا الفهم يمكن أن يبنى قبل كل شيء على العوامل الموضوعية أكثر من العوامل الذاتية.

ثالثاً: تعد المصادر الحكومية للأنباء الأكثر هيبة بين مصادر الأنباء الأخرى.

رابعاً: الحجم العام للأنباء عن الأزمة في وسائل الإعلام الجماهيري يشكل عند الأوساط الاجتماعية العريضة مؤشراً على جديتها.

خامساً: إن وجود الخبر عن الأزمة في وسائل الاتصالات سهلة التداول يخفف من زحف الأقاويل، ويساعد على دقة تقديرات الوضع عند الأوساط الواسعة من المجتمع.

يجب على قيادة المؤسسة التي نشبت فيها الأزمة، وهي مسؤولة بالكامل عن التغلب عليها، أن تدرك أن العديد من المؤسسات الأخرى والشخصيات القانونية وغير القانونية َتنشدّ نحو الأزمة. وتترقّب ليس فقط مدى النجاح والفاعلية اللتين تمَّ فيهما التغلب على الأزمة، بل ومدى المهنية والسرعة اللتين أخبرت فيهما الآخرين (الجمهور) عن ذلك في وسائل الإعلام الجماهيرية. وأن المؤسسة غير القادرة على السيطرة على الأزمة أو تقوم بذلك بلا مهارة وإتقان ستفقد الثقة بها.



إدارة الأزمات والضغوط الإدارية..

الأسباب والعلاج

عالم اليوم هو عالم الأزمات لأسباب تتعلق بالتغييرات الكثيرة التي حدثت في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والسكانية والبيئية والتي أثرت في حياة الإنسان داخل الكيان الاجتماعي والتنظيمي والإداري. ولذلك فقد وضع الفكر الإداري الحديث عدداً من الخطوات يمكن اتباعها عند حدوث أي أزمة. ولكن إدارة الأزمات داخل المنشأة تتطلب قائداً يتمتع بصفات تؤهله لإدارة الأزمات وحل المشكلات. ومن هذه الصفات؛ العلم، الخبرة، الذكاء، سرعة البديهة، القدرة في التأثير على الأفراد، التفكير الإبداعي والقدرة على حل المشاكل والسيطرة على الأزمات، القدرة على الاستفادة من علوم الآخرين وخبراتهم، والقدرة على الاتصال الفعال بالآخرين وتكوين العلاقات الإيجابية والرغبة والحماس.

فالأزمة في حقيقتها مصيبة، بل إن الأزمة الإدارية إنما هي مشكلة غير متوقعة قد تؤدي إلى كارثة إن لم يتم حلها بصورة سريعة.

وإدارة الأزمات فن كبير له قواعده وأصوله، ويتم من خلاله السيطرة على الضغوط التي تخلقها الأزمة من خلال رفع كفاءة وقدرة

نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة وإخراج المنشأة والعاملين من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها.

ولا شك أن الأزمات والضغوط الإدارية هي خلل يؤثر تأثيراً حيوياً، ويهدد من يصاب به سواء كان فرداً أو كياناً أو دولة لحالة من الشتات والضياع، ويهدد الثوابت التي اعتاد عليها. ومع ذلك فإن هناك اتجاهاً ظهر مؤخراً يوسع من مفهوم الأزمة، ويعتبر أن الأزمة هي خلل يخرج على الوضع المعتاد للأمور مهما كانت درجة الخطر التي يمكن أن يسببها.

ولعل هذا الاتجاه يحاول طرح المفهوم الواسع للأزمة بحيث يشمل أي خلل مهما كان حجم ضرره مما يترتب عليه سرعة التحرك لضمان عدم تفاقمه، وبالتالي إجهاض أي خلل في مهده دون انتظار لحدوث أزمة في مفهومها المحدد. إلا أننا نعتقد أن نبل المقاصد وسمو الأهداف لا يكفي لأن يكون مبرراً للتوسع في تعريف الأزمة على هذا النحو. وفي جميع الأحوال فإن الأزمة تخلق مجموعة من الضغوط الإدارية.

والآثار السلبية مثل:

1. سوء التقدير والاحترام.
2. حب السيطرة والمركزية الشديدة.
3. تعارض الأهداف والمصالح.
4. ارتفاع التكاليف وضعف قدرة الرقابة الإدارية.

5. عدم التخطيط الفاعل.
6. اتخاذ القرارات بشكل عشوائي.
7. عدم وجود أنظمة حوافز ناجحة.
8. عدم توفر الوصف الوظيفي الجيد للمهام والواجبات
9. عدم الرضا الوظيفي.
10. إعداد الهياكل التنظيمية الوظيفية الجديدة غير المدروسة.
11. عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب أو ترك الموظف بدون تسكين وظيفي.
12. التسيب الإداري.
13. عدم استقرار الأمن الوظيفي.
14. الغياب والتأخر عن العمل.
15. الإحجام والتوقف عن مهام العمل.
16. ترك العمل.
17. التظلمات والشكاوي.
18. ضعف الاتصال.
19. علاقات العمل السيئة.
20. عدم تنظيم وقت القيادات الإدارية يؤدي إلى عبء عمل يزيد من حدة الضغوط عليها.
21. عدم وجود الانسجام والترابط والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.

الآثار الإيجابية:

هناك العديد من الآثار الإيجابية للضغوط الإدارية داخل المنشأة تتمثل في:

1 -التعاون لحل المشكلات.

2 -التنافس البناء.

3 -الرغبة في العمل وزيادة الدافعية.

4 -الشعور بالرضا الوظيفي.

5 -الشعور بالإنجاز.

6 -انخفاض الغياب والتأخر

7 -المشاركة في حل المشكلات.

8 -استراتيجية إدارة الضغوط.

لأن الضغوط لا يمكن القضاء عليها أو التخلص منها في الحياة اليومية بسهولة، فإن الحل هو إدارتها الفاعلة وتحويلها إلى ضغوط إيجابية. وفيما يلي عرض لاستراتيجية إدارة الضغوط على مستوى المنشأة:

1 -التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم.

2 -إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.

3 -نظم المشاركة في اتخاذ القرارات.

4 -تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها.

5 -وضع الأهداف وتحديدها.

6 -الدعم الاجتماعي.

7 -بناء فرق العمل.

8 -التدريب.

9 -تفويض السلطة.

10 -التوجيه والإرشاد.

وعلى أية حال، فإن الأزمة هي حالة انتقال من مرحلة إلى أخرى يصاحبها نقص شديد في المعلومات وحالة من عدم التأكد، وهي مفتاح التطور والتغيير نحو الأفضل أو التقهقر والهلاك.

خصائص الأزمات الإدارية ومواصفاتها:

المفاجأة المركبة والعنيفة عند انفجار أحداثها.

التعقيد والتشابك والتداخل بين عناصرها وأسبابها ونتائجها، والقوى المؤيدة والمعارضة لها.

نقص المعلومات الشديد وعدم وضوح الرؤية، وهو الأمر الذي يؤدي إلى حالة من الإرباك وعدم القدرة على اتخاذ القرار. سيادة حالة من الخوف تصل لحد الرعب من المجهول الذي قد تتحرك إليه الأزمة.

تزايد احتمالات امتداد خطر الأزمة من الحاضر للمستقبل. حيوية عنصر الزمن، خاصة وأن الوقت المتاح للتعامل مع الأزمة يكون محدوداً وعنصراً ضاغطاً في أسلوب مواجهاتها والتعامل معها.

الحاجة الماسة للتدخل السريع الصائب الذي لا يحتمل أي خطأ قد يؤدي لخلق أزمة جديدة أشد وأصعب.

الأزمة تكشف عن تراكم مجموعة من التأثيرات السابقة التي لم يتم تقديرها جيداً للتعامل معها كخطر محتمل يوشك على الوقوع.

مفهوم الأزمة:

اهتم علم الإدارة بتحديد مفهوم الأزمة، في أنه «حالة أو موقف، يتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف الجوهرية، وكذلك يتسم بضغط الوقت أو الضغط الزمني، ولذا فإن الوقت المتاح لمتخذ القرار، قبل وقوع الأضرار المحتملة وتفاقمها، يكون محدوداً جداً، ويتأثر أساساً بخصائصه وسماته، ومستوى الضغط الذي يشعر به». وهناك فارق بين إدارة الأزمات، وهي كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المتاحة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها. وبين الإدارة بالأزمات، وهي تعتمد على صناعة الأزمة بصورة حقيقية أو بصورة مفتعلة، ويمكن ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة، ثم استثمارها أو استثمار الفرص التي يمكن أن تنتج من أزمة حقيقية، لتحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف العادية.

وقد يخلط البعض بين مفهوم الأزمة وبين بعض المواقف الأخرى التي قد تتفق معها في أن جميعها تسبب حالة عصيبة ومقلقة، إلا أنها تختلف عنها على النحو الآتي:

المشكلة: وهي باعث رئيسي يسبب حالة غير مرغوب فيها، وقد تكون سبباً لأزمة، وتحتاج المشكلة لجهد منظم للوصول إليها والتعامل معها. أما الأزمة فإنها موقف حاد شديد الصعوبة والتعقيد وغير معروف أو محسوب النتائج، ويحتاج لسرعة فائقة في التعامل معه، فكل أزمة في حد ذاتها مشكلة، ولكن كل مشكلة ليست أزمة.

الحادث: وهو شيء فجائي غير متوقع، تم بشكل سريع وانقضى أثره فور حدوثه، ولا تكون له صفة الدوام بعد حدوثه، وتتلاشى آثاره مع تلاشي الحادث.

الصراع: وهو موقف تصادمي، قد تكون له صفة الاستمرار، ولكن ليس بالغ الخطورة، ويكون محدد الأبعاد والاتجاهات والأطراف.

الخلاف: وهو معارضة وتصادم، وعدم تطابق سواء في الشكل أو الموضوع أو الظروف، ولا يمثل أزمة في ذاته، وإنما قد يكون باعثاً على نشوئها.

الكارثة: وهي حادثة تؤدي لتدمير وخسائر فادحة في الموارد البشرية والمالية أو كليهما معاً.

الصدمة: وهي شعور مفاجئ حاد، ينتجه حادث غير متوقع، ويجمع بين الغضب والذهول والخوف. وبالتالي تكون الصدمة هي أحد عوارض الأزمات وإحدى نتائجها.

أسباب نشوء الأزمات

سوء الفهم: فالأزمات الناجمة عن سوء الفهم تكون دائماً عنيفة، إلا أن مواجهتها تكون سهلة، وخاصة بعد تأكد سببها الذي غالباً ما يرجع إلى المعلومات الناقصة أو التسرع في إصدار القرارات. ولذا فتتضح أهمية الحرص على الدراسة الكاملة للمعلومات قبل إصدار القرار.

عدم استيعاب المعلومات بدقة: ويشترط اتخاذ القرارات السديدة، استيعاب المعلومات وتفهمها بصورة صحيحة، إذ إن الخطأ في إدراكها وتداخل الرؤية سيكونان سبباً لنشوء أزمات عنيفة الشدة للكيان الإداري أو المشروع كاملاً، بسبب انفصام العلاقة بين ذلك الكيان والقرارات المتخذة، وعندئذ ستتفشى الارتجالية والعشوائية حتى تشكلان أزمة في الولاء والانتماء، ويكون هناك مجال خصب لانتشار القيم السلبية والقهر والتخاذل ويعم الفساد، مما يؤدي إلى انهيار الكيان.

سوء التقدير والتقييم: وهو من أكثر أسباب نشوء الأزمات، وخاصة عند الإفراط في الثقة غير الواقعية.

الإدارة العشوائية والارتجالية: وهذا الأسلوب من الإدارة لا يسبب الأزمات فقط، وإنما يساعد أيضاً على تدمير الكيان نفسه، ويكون باعثاً على تحطيم قدراته وإمكانياته، واستعداده لمواجهتها. فالإدارة

العشوائية تنبثق من الجهل وغياب النظرة العلمية والاستراتيجية، وتشجع الانحراف والتسيب، والتكالب على المكاسب المرحلية قصيرة الأجل. ويجعل ذلك متخذ القرار شخصاً أجوف لا يؤمن بالتخطيط وأهميته، كما يساعد على إشاعة الصراع بين مصالح الإدارة ومصالح العاملين في الكيان الإداري. وتستبدل الإدارة العشوائية الرقابة الأمنية بالمتابعة العلمية الوقائية مما يشيع الإرهاب والخوف والتطاحن والتشابك، ويصبح الكيان كله مرتعاً خصباً للفساد والإفساد واستباحة الموارد، فتتولد أزمات عديدة، من أهمها: انخفاض معدلات الإنتاج وتدني مستواه، وارتفاع معدلات دوران العمل. وتعتري هذه الأزمات بعامة دول العالم النامي التي تفتقد الرؤية المستقبلية والعلمية.

السيطرة على متخذي القرار: ويحمل على هذه الرغبة الابتزاز، وإيقاع متخذ القرار تحت ضغط نفسي ومادي، واستغلال تصرفاته الخاطئة التي كان قد اقترفها وبقيت سراً لإجباره على القيام بتصرفات أكثر ضرراً، وتصبح هي نفسها مصدراً للتهديد والابتزاز. ويُعد هذا الباعث جزءاً أساسياً من آليات صناعة الأزمة التي تستخدمها الكيانات العملاقة في تدمير الكيانات الصغرى لإجبارها على التخلي عن عقيدتها التنموية لتتحول إلى تابع هامشي.

اليأس: وهو أزمة نفسية وسلوكية، تشكل خطراً داهماً على متخذي القرار، إذ تُحبطهم وتفقدهم الرغبة في العمل والتطور والتقدم، وتُسلمهم إلى حالة راتبة روتينية، وتتفاقم الأزمة لتكون حالة اغتراب بين الشخص والكيان، وتصل إلى قمتها بانفصام

مصلحتيهما، ويتضح ذلك في الأزمات العمالية الناتجة من ظروف العمل غير الملائمة وانخفاض الدخول، وعدم مراعاة الإدارة للظروف الإنسانية. وتتطلب مواجهة هذا النوع من الأزمات، إشاعة جو من الأمل من خلال تحسين تلك الظروف وتأمين مكاسب العاملين.

الشائعات: وهي من أهم مسببات الأزمات وبواعثها، بل قد تكون مصدرها الأساسي إن وُظفت مقترنة بعدة حقائق ملموسة وبأسلوب متعمد ومضلل وفي توقيت ملائم وإطار بيئة محددة، ويتضح ذلك من خلال الأزمات التموينية، وتلك العمالية الناجمة عن إشاعة تخفيض الأجور أو الاستغناء عن عدد من العاملين وغير ذلك.

استعراض القوة: وتنتهج هذا الأسلوب الكيانات الكبيرة الرامية إلى تحجيم الكيانات الصغيرة الصاعدة، وتلجأ إليه أيضاً الكيانات الأصغر، رغبة في قياس رد فعل الكيانات الأكبر حجماً. ولذا تبدأ عملية استعراض القوة من دون حساب مسبق للنتائج، فتتولد الأزمة، وتتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

الأخطاء البشرية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، بل قد تكون عاملاً من عوامل نشوء كارثة تتوالد منها أزمات عديدة، وتكشف عن خلل في الكيان الإداري.

تناقض السُبل: وتنشأ الأزمة في هذه الحالة عن اختلاف طموحات منفذي القرار وأهدافهم، وتعدد توجهاتهم، فمنهم من يعمل على تنفيذ القرارات بسرعة، وآخرون يتباطئون فيه، وهو ما يُفقد متخذ القرار

رؤيته لما يدور داخل الكيان الإداري، ويوقعه تحت تأثير تعارضهم لو حاول التوفيق بين الجانبين من خلال تغيير قراراته، وأمسى الكيان الإداري متخبطاً ومفتقداً وحدته الفكرية والعملية للكيان الإداري مما ينجم عنه أزمات غامضة لا يمكن تحديد أسبابها، فتضمحل الثقة بمتخذ القرار. ومع استمرار محاولات التوفيق، تتسع دائرة عدم المصداقية ويزداد الشك في القدرات وتتفاقم الأزمة.

تضارب المصالح: ويُعد تضارب المصالح وتباينها من الأسباب الرئيسية لنشوء الأزمات سواء على جميع المستويات، بل على مستوى الوحدات الاقتصادية والإدارية. وأيضاً إذا تضاربت المصالح بين الكيانات أو الأشخاص، برز الدافع إلى نشوء الأزمة، إذ سيعمل كل طرف على خلق الأزمات للطرف الآخر، وسيسعى كل منهما لاستمرار استفحالها وضغطها على الجانب الآخر. وعلى الرغم من أنها تضر بكلا الطرفين، إلا أن كلاً منهما يتوخى أن يكون إضرارها بالآخر أشد.

وسائل النجاح في إدارة الأزمات والضغوط الإدارية :

1 -الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات مما يشعرهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل.

2 -الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة وإشعال روح الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبوقة.

3 -حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة.

4 -تقبل التغيير وقت الأزمات والعمل على حصر الأزمات التي من المتوقع. أن تحدث في الحاضر والمستقبل والعمل على دراستها ووضع بدائل للحلول المناسبة لها.

5 -الإدراك بأن من سمات الأزمة أنها نقطة تحول تتطلب قرارات سريعة.

6 -تحسين وتطوير المهارات والمعلومات ورفع الروح المعنوية.

7 -تجنب إصدار الأحكام السلبية على الآخرين والبحث عن القدرات المتميزة.

8 -التركيز على الأداء الجيد.

9 -التركيز على احتياجات الآخرين والاهتمام بهم.

10 -طلب المساعدة من أصحاب الخبرة أو من المقربين.

أصبحت الأزمات سمة من سمات الحياة المعاصرة. الأزمة هي ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أياً كانت درجة استعداد المنظمة، والذي يمكن أن يؤدي إلى تدميرها أو على الأقل إلحاق الضرر بها.

- نوعان من الأحداث:

هناك قول مأثور ينطبق على إدارة الأعمال، مؤداه: "الأحداث السيئة تأتي فجأة.. والأحداث الطيبة تأتي بالتدريج". وأنت كمدير

ورجل أعمال تعرف مدى صدق هذا القول. فإذا ما رنّ جرس هاتف منزلك بعد منتصف الليل فإنك ستتوقع خبراً سيئا على الأرجح. فالأزمات لا تقع عادة إلا في أسوأ توقيت.

- **خصائص الأزمة:**

في بداية كل أزمة هناك شيء واحد مؤكد: لا أحد يعرف ما هو الوضع بالضبط. لكن الأزمة، بشكل عام، تتصف بالخصائص التالية:

- **المفاجأة:**

تدخل مكتبك في الصباح لتجد جهاز الكمبيوتر قد توقف عن العمل، لتضيع كل الخطط والمعلومات التي قضيت في إعدادها أسابيع طويلة.

- **نقص المعلومات:**

لا تعرف مَن المتسبب، ولا كيف تتصرف. كما أنها المرة الأولى التي تصادفك فيها مثل هذه الأزمة.

- **تصاعد الأحداث:**

تتوالى الأحداث لتضيق الخناق عليك. فالجهاز لا يتوقف عن العمل إلا وقت الحاجة إليه. وجدار المدرسة لا يسقط إلا والطلبة في الداخل إلخ.

- **فقدان السيطرة:**

جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدراتك وتوقعاتك وتشذ عن الروتين العادي للمؤسسة.

- **حالة الذعر:**

حيث تصدر عن المدير القليل الخبرة ردّة فعل عنيفة، فينهى خدمة كل من له علاقة بوقوع الأزمة، أو يعمد إلى التشاجر مع معاونيه، أو يقدم استقالته.

- **غياب الحل الجذري السريع:**

الأزمات لا تنتظر المدير حتى يتوصل إلى حل متأن، بل تهدد بتدمير سمعة الشركة وأصولها، في غمضة عين. وهنا لابد من المفاضلة بين عدد محدود من الحلول المكلفة لاختيار أقلها ضرراً.

- **قائمة الأزمات:**

عندما يشتد قلقك وتوترك، ينصحك علماء النفس وخبراء إدارة الضغوط بكتابة قائمة بالمشكلات التي تؤرقك. فرؤية هذه المشكلات على الورق ـ كما يقولون ـ تمنحك الإحساس بإمكانية إدارتها والسيطرة عليها. يمكنك أن تستخدم نفس الأسلوب لإدارة الأزمات. اكتب قائمة بالأزمات المحتملة، ثم حاول أن تضع لكل واحدة منها درجة احتمال معينة. حاول أن تحدد المهارات الخاصة التي يتطلبها التعامل مع كل أزمة. بعد ذلك ضع لنفسك درجة لقياس القدرة على التعامل مع هذه الأزمة بنجاح. في نهاية القائمة حاول أن تحدد حجم الفجوة، أي الفارق بين المهارات التي تستدعيها الأزمة والمهارات التي تمتلكها أنت وبين الموارد التي تحتاجها الأزمة وموارد الشركة/ القسم الذي تديره.

للوهلة الأولى قد تبدو مهمة وضع مثل هذه القائمة أمراً عسيراً، خاصة إذا ما حاولت أن تبدأ من فراغ. لكن عليك أن تصمم قائمة

الأزمات التي تناسب موقعك في الشركة والعمليات والمهام التي تعتبر مسئولا عنها.

استعن بالنموذج الموجود أسفل الصفحة لتصميم قائمة الأزمات المحتملة، وهو نموذج تقريبي يمكن الإضافة إليه أو اختصاره طبقاً لاحتياجاتك. حيث إن قائمة الأزمات المحتملة تطول أو تقصر تبعاً للمهام المسندة إليك وبحجم مسؤولياتك في الشركة.

إن تصميم قائمة الأزمات المحتملة ووضع الخطط لإداراتها هو عمل يشبه شراء بوليصة تأمين. فإذا لم تستخدمها فهذا يعني أن شركتك في حالة طيبة ووضع تنافسي جديد.

- أبعاد الأزمة:

ليست الحوادث من قبيل انهيار جدران المصنع أو انقطاع التيار الكهربائي لأكثر من 24 ساعة هي وحدها التي تندرج تحت مصطلح أزمة. فهذه الأزمات تجلب للشركة قدراً من تعاطف الرأي العام والحكومة وتصبح فرصة لمزيد من العلاقات الإيجابية. لكن هناك أنواعاً من الأزمات التي تنفجر بفعل فاعل والتي ينتهزها المنافسون للانقضاض عليك، وهي أزمات لا يمكن رؤية أي جانب إيجابي فيها. هذا النوع من الأزمات لا يحدث من تلقاء نفسه. هنا تكون الأزمة أزمة علاقات بالدرجة الأولى، أزمة بين الشخصية الاعتبارية لشركتك والشخصيات الأخرى في المجتمع. التحسب للأزمات يعني الاستعداد للأسوأ. والأسوأ لم يكن قط من عمل الظروف الطبيعية وحدها. بل قد يكون أحياناً من فعل الإنسان، الذي قد يصنع الأزمة بقصد أو بدون قصد.

وهناك بُعدان لهذا النوع من الأزمات، هما:

1 - مشكلة: وهي نوع من التغيير المفاجئ غير المحسوب. وتتطلب مزيجاً فعالاً من مهارات التخطيط والاحتواء والتوقع لدى الإدارة.

2 - صراع: ويتضمن اصطدام مصالح أو إرادة طرفين أو أكثر. وهو يتطلب مهارات خاصة لإدارة الصراع والتفاوض.

- جذور الأزمة.. هل تمتد داخل شركتك؟

هذا يعني أن هناك شخص أو مجموعة أشخاص يحركون الأزمات التي تعصف بشركتك، ويديرونها.

هنا تكون الخطوة الأولى لمواجهة الأزمات وإدارتها، وهي فهم أساليب عمل هؤلاء الأشخاص ومصالحهم ومواقعهم ودراسة قدراتهم وإمكانية تحييدهم. قد يكون هؤلاء الأشخاص من العاملين معك أو من مورديك أو عملائك.

فمدير القسم الذي ينشر ثقافة العنف أو الرشوة والمحسوبية داخل الشركة قد يتسبب في إشعال أزمة بين العاملين، والعميل الذي يهرع إلى أقرب محامي ليقاضيك إثر تضرره من استخدام منتجاتك قد يتسبب في أزمة تسيء إلى صورة شركتك أمام الرأي العام. والمتظاهرون الذين يقذفون أبواب شركتك بالحجارة قد يتسببون في مقاطعة الجمهور لمنتجاتك.

هذه مجرد أمثلة لأفراد ومجموعات لديها مفاهيم ومناهج عمل ومصالح خاصة تختلف عن تلك التي تحكم مصلحة شركتك، بل تتعارض معها في معظم الأحيان.

في مثل هذه الحالات عليك أن تحلل بدقة أسلوب عمل هؤلاء الأشخاص لتستطيع أن تصون شركتك من هجماتهم.

- أزمات مع أطراف خارجية:

الأزمات الخارجية التي تتعرض لها الشركات هي تلك التي لا تجد معها مناصاً من الدخول في صراع مع أطراف تهدف إلى الإضرار بمصالح الشركة.

يجدر بك أن تنظر إلى هذا الصراع على أنه صراع حياة أو موت. فإذا خسرت الحرب أمام أحد الأطراف اجتمعت الأطراف الأخرى حول المنتصر لتفتك بشركتك.

مثل هذه الأزمات ما يلي:

1 ـ دعوى قضائية:

هنا قد يكون الهدف الأساسي لصاحب الدعوى القضائية هو الحصول على المال. بينما يكون هدفه الثانوي هو التعريض بشركتك وتشويه صورتها أمام الرأي العام.

ورغم أنه من غير المحتمل أن يرفض المدعي صاحب الدعوى القضائية تسوية القضية مقابل مبلغ من المال تدفعه له، إلا أن هذا

الأسلوب ليس هو الأمثل في كثير من الحالات. فغالباً ما سينظر الرأي العام لشركتك على أنها اشترت من المدعي سكوته مقابل المال. لأنه لو كان الحق في جانبك لم تكن لتلجأ لذلك. ويعتمد قرار الإدارة في هذه الحالة على الموازنة بين مركز الشركة ومركز الخصم والأثر المتوقع على الرأي العام.

2 ـ المقاطعة:

انتبه لمن يهددون بمقاطعة منتجاتك. فكل ما يريدونه هو إحداث ضجة كبيرة ليحصلوا على تغطية إعلامية جيدة لمساندتهم، ولفت الأنظار إليهم.

لا يهدف أصحاب حركات المقاطعة، في الغالب لتحقيق ربح مادي. ولذا يجدر بك الابتعاد عن محاولة التسوية المالية وإلا شهروا بك أكثر وأكثر، وذلك على العكس من أسلوب التعامل مع أصحاب الدعاوى القضائية.

رغم ذلك، ليس عليك أن تقدم أية تنازلات إلا بعد دراسة الوزن الترجيحي لمن يهددون بمقاطعة منتجاتك، فإذا كانوا مجرد مجموعة من الأفراد دون سند قانوني أو اجتماعي كافي فقد يجدر بك ألا تعيرهم أي اهتمام، ولكن دون أن تسخر منهم، وهذا مثلاً هو أسلوب تعامل سفراء الدول مع مسيرات الاحتجاج أمام مبنى سفاراتهم. أمّا إذا تمتع أصحاب الحركة بسند قانوني أو اجتماعي قوي، فقد يكون من الأفضل الاعتراف لهم بما يطلبون.

3 ـ حملات الإعلام المضادة:

يفضل في حالة التعامل مع وسائل الإعلام أن تكسبها إلى جانبك منذ البداية. فالعديد من المسئولين عن تشغيل هذه الأداة الرهيبة لا يهتمون بالبحث عن الحقيقة الكاملة بقدر ما يندفعون للتعبير عن مشاعرهم أو مشاعر مروجي الإشاعات الذين يذهبون إليهم بقصص تسيء لشركتك. فإذا كانوا يشعرون بوجودك ويتفهمون موقفك وشخصيتك فلن يصدقوا كل ما يلقي به مروجو الإشاعات عنك.

- الخطر من الداخل:

يوماً بعد يوم تزداد المسافة بين الحلم والواقع. فمع تقدم بعض الدول، يزداد مواطنو الدول المجاورة تعاسة لا لشيء إلا لأن دولهم لم تحرز مزيداً من الرخاء. وللعاملين داخل الشركة مشاعر مماثلة. فإذا ما فشلت الخطة التسويقية في تحقيق 50٪ من أهدافها، يظن بعض العاملين أنها لن تحقق من الخطة التالية سوى 25٪ من الأهداف. وهكذا حتى أصبح العامل يلوم الشركة برمتها عندما يفشل في تنفيذ مهمته الفردية.

إنّ الفشل في الأحوال العادية يدفع لمزيد من الفشل، خاصة إذا كان مصحوباً بنجاح المنافسين.

فإذا ما تأصلت ثقافة الفشل واليأس داخل شركتك، ستجد أن المهام تصمم بحيث تصيب العامل بأكبر قدر ممكن من التوتر، وأن النظام يطبق لاقتناص الفرص لمعاقبة العاملين على الأخطاء بدلاً من

مكافأتهم على حسن البلاء. في مثل هذه البيئة تركد الاتصالات وتعشش العناكب في زواياها المظلمة لتزيدها ظلاماً. يتحول كل يوم من أيام مثل هذه الشركات إلى أزمة.. أزمة للنجاة من الموت. فكل حركة من حركات المنافسين هي ضربة قاضية وكل تغير في ظروف السوق هو انقلاب. فالعلاقة بين اليأس والفشل والخوف علاقة وثيقة يتولد عنها شيء واحد هو الأزمة.

- أزمات بسبب العاملين:

إن جوهر الإدارة هو إدارة الأفراد للقيام بالعمل، ولذا يجد المدير نفسه مشغولاً بمشكلات تختلف كثيراً عن مشكلات الصيانة والبرمجة التي ما كانت لتشغل جل وقته لو أنه استخدم طاقماً من الروبوتات الآلية، بدلاً من الآدميين.

- بين إدارة الأفراد وإدارة الوظائف:

هناك الآلاف من القصص الواقعية التي تعبر عن إهمال بوادر الأزمات والتقليل من شأنها، حتى تطل بوجهها السافر لتدمر الشركة وتحطم سمعتها.

يجب ألا ننسى أزمة "بنك بارينجر" التي تسبب فيها أهم موظفي البنك وأكثرهم نشاطاً، حين تورط في تعاملات ومضاربات مشبوهة بودائع العملاء، ولم يحالفه الحظ فأضاع أموال البنك والعملاء. فهل ما زلت تعتقد أن مهمتك هي إدارة الوظائف لا إدارة الأفراد وثقافتهم؟

- أزمات متعلقة بالمنتج:

مع هذه الوفرة من المنتجات الاستهلاكية والغذائية يصعب استبعاد حدوث الأزمات، خاصة تلك الناجمة عن تناول أغذية فاسدة أو ضارة بالبيئة... إلخ.

- دورة حياة الأزمة:

يوحي تحليل الأزمات بوجود دورة حياة للأزمة: فكل منها تبدأ عند لحظة معينة، ثم تشتد بسرعة ثم تخبو حتى تنتهي. وفي هذا تماثل مع النموذج البيولوجي لمراحل حياة الكائن الحي، عبر الميلاد، والنمو، والنضج، والموت. ويمكننا بالتالي بناء نموذج افتراضي لدورة حياة الأزمة، يمكن التحكم من خلاله بالأزمة وإدارة تبعاتها.

- إجهاض الأزمة:

يعني هذا المصطلح القضاء على الأزمة قبل أن تولد، وذلك بإزالة أسبابها المحتملة. كان الحكيم الهندي (يوجي) يقول: "إذا رأيت حجراً في الطريق فأزله، ولا تنتظر حتى تتعثر به".

يتطلب هذا أن تتقبل القدر وتزن التحذيرات وتدرسها دون إهمال. وفي تقييمك للإنذارات والتحذيرات، لا تعتمد على المكلفين بإطلاق صفارات الإنذار فقط، فسؤال هؤلاء عما إذا كانت هناك أزمة وشيكة أم لا هو بمثابة سؤال فأر أين ذهب بالجبنة.

- النموذج النظري لإدارة الأزمة:

إذا فشلت في إجهاض الأزمة فليس أمامك سوى إدارة دورة حياتها ، وبمعدل أسرع من معدل تفاقمها وتطورها تلك هي الحقيقة الأولى للتعامل مع الأزمات. ومن الناحية النظرية تنقسم دورة حياة الأزمة في علاقتها بالمؤسسة إلى المراحل التالية:

2 - مرحلة ما قبل الأزمة:

تركز جهود الإدارة في هذه المرحلة على أداء المهام التالية:

- مسح البيئة واستشعار الأزمات المحتملة (الجنينية) التي قد تنفجر في المستقبل.

- جمع المعلومات عن هذه الأزمات أو المشكلات، وتقييم درجة خطورتها.

- اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع ولادة الأزمة.

- أخذ العبرة من خبرات الآخرين.

من الواضح أن مهام إدارة الأزمات في هذه المرحلة تتركز على الوقاية من الأزمة. فعقب أزمة "ماكدونالدز" قامت شركة "ستاربكس" الشهيرة و"دنكن دونتس" بإعادة تقييم طريقة تقديم القهوة لعملائها. أما مطاعم "ويندوز" فقد أوقفت بيع الشيكولاتة الساخنة بصفة مؤقتة.

2 ـ مرحلة تفاقم الأزمة:

تتفاقم الأزمة من تلقاء نفسها دون حاجة لمساعدة الإدارة. إلا أن هناك بعض البيئات الإدارية التي تفضلها الأزمات دون غيرها. تتميز هذه البيئات الإدارية بعدد من السمات التالية:

- ضعف الشبكات الاتصالية بين الإدارات ومواقع العمل.

- بطء عملية صنع القرار والبيروقراطية.

- إهمال دراسة المنافسين وعدم وضوح الأهداف الاستراتيجية وتخلف بحوث التسويق.

- ضعف روح الانتماء وخفوت الحماس وسيادة اللامبالاة (والأنا مالية).

3 ـ مرحلة إدارة الأزمة:

ويمكن أن يطلق عليها مرحلة "احتواء الأزمة"، وهي تشمل المهام الآتية:

- الاعتراف بالأزمة: كثيراً ما نتجاهل البوادر الأولى للأزمة فالانخفاض الحاد في رقم الإيرادات يرجع إلى كساد الموسم بصفة عامة، وتكاسل الموظفين يعود إلى حرارة الجو. تستمر هذه التبريرات تتوالى حتى تجد نفسك أمام الأزمة وقد تفاقمت، لذا كن مستعداً دائماً، فكما قال أحد مدرسي الكيمياء: "أحذر عندما تشم غازاً عديم الرائحة، فمن المحتمل أن يكون أول أكسيد الكربون".

- تخصيص موارد معينة وفريق بعينة للتعامل المباشر مع الأزمة.

- حشد الجهود والمساعدات الخارجية المساندة.

- وضع خطة طارئة للتغلب على الأزمة بشكل جذري وسريع.

4 ـ مرحلة ما بعد الأزمة:

- التعلم من الخبرات السابقة وتحديث خطة إدارة الأزمات بناء على التغذية الراجعة من الأزمة الأخيرة، بما يضع الأسس اللازمة لوضع خطة جديدة للوقاية من الأزمات، ولإدخال التعديلات على الخطة القائمة.

- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات والاتصالات بالعملاء والأطراف الخارجية.

- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات الداخلية وثقافة بيئة العمل.

- تكوين فريق الأزمات:

تتجلى الحاجة للإدارة خلال أوقات الأزمات. وفي هذا يقول الرئيس الأمريكي جيفرسون: "كثيراً ما أشقاني التفكير في إحدى المشكلات العويصة، حتى ساعات متأخرة من الليل، فلابد أجد مخرجاً سوى إعلام الرئيس بها، ولكن عندما أستيقظ في الصباح أتذكر أني أنا الرئيس".

إن غالبية السياسات والإجراءات تم تصميمها للتعامل مع الحالات الاعتيادية، وغالبيتها لا تصح للتعامل مع الأزمات. وأحد أسباب ذلك هو عدم وجود فريق مخصص للتعامل مع الأزمات.

عند انفجار الأزمة يجب الحرص على التدخل المباشر لأعلى شخصية في الهيئة الإدارية. في معظم حالات الأزمات يجب أن تخرج هذه الشخصية لتلقي بالتصريحات وتتعامل مع الأطراف الأخرى. ولم تحدث حالة نجحت فيها المؤسسة في احتواء الأزمة احتواء تاماً دون التدخل المباشر لهذه الشخصية.

يدفعنا هذا للتوصية بمركزية صناعة القرارات أثناء الأزمات. ولكن لا يجب أن تتم مركزية صناعة القرارات على حساب سرعة التعامل والتفاوض مع الأطراف الأخرى. فإحدى المميزات التي كانت للجانب الأمريكي على الجانب السوفيتي طوال تاريخهما التفاوضي، هي سرعة صناعة عملية القرار لدى الجانب الأمريكي عنها لدى الجانب السوفيتي الذي يقيد فيه الحزب سلطات الرئيس.

- الصف الإداري الأول:

يتكون فريق إدارة الأزمات من رؤساء الصف الإداري الأول على أن يستعينوا بالرؤساء التنفيذيين في المتابعة وتحصيل المعلومات الضرورية للعمل وتعزيز شبكة الاتصالات. وإن كان جل العمل التخطيطي والتنفيذي يجب أن يقوم به طاقم الصف الإداري الأول. خير دليل على فعالية هذا الأسلوب هو نجاح "لي إياكوكا" ـ الإداري الأول لشركة "كرايسلر" ـ والذي كان يسوق لمنتجاته ويخاطب العملاء بنفسه، ويبذل لهم الوعود ويعتذر عن الهفوات.

لكن هذا لا يعني أن مجرد تواجد الشخصية الإدارية الأكبر يكفي وحده لفك لعنة الأزمة، فهذه الشخصية الإدارية يجب أن تتمتع

بالقبول، وأن يري فيها الآخرون المصداقية اللازمة. فيها هو "داريل جيتس" رئيس شرطة لوس أنجيليس يتدخل في الأحداث الدامية التي هزت المدينة عقب عرض شريط فيديو يصور أفراداً من الشرطة يعذبون الزنجي "روني كنج" بعد القبض عليه. لكن شخصية "داريل جيتس" المتزمتة والرافضة للاعتراف بالخطأ أو للاعتذار وتهدئه مشاعر الجماهير الثائرة، زادت من التمرد. وكانت النتيجة خسائر تزيد عن 800 مليون دولار، نتيجة تحطيم الممتلكات أثناء أحداث الشغب وامتناع بعض أفراد الشرطة عن منع هذه الأحداث، تعبيراً عن امتعاضهم.

إن ما يريده جمهور الناس عقب الأزمة، هو شخصية ذات مصداقية تعبر عن قدرتها على قيادة الأمور إلى بر الأمان. وكما أن هناك وقتاً آخر لإرخاء العنان. وكما يعرف المدير الذكي متى يقفز إلى منصب الديكتاتور ليفرض أوامره المركزية على الجميع، عليه أيضاً أن يعرف متى يمثل دور الغائب، ويرخي العنان دون أن يفلته.

القواعد السبعة لإدارة الأزمات:

1 ـ احذر الكذب واحذر نشر كل الحقائق أمام كل الناس: لا تنس أنه خلال الأزمة يكون الناس على استعداد تام لتصديق الأسوأ، فأي محاولة للكذب ستبدو واضحة للعيان. احذر أيضاً أن تقع في مصيدة الإدلاء بكل الحقائق، بل أقصر هذا على مجموعة معينة من أولي الثقة.

2 ـ لا تضع نفسك محل المتهم الذي يطلب البراءة، وإلا سيطالب الناس برأسك. الجدير أن تعرض بشجاعة قدرتك على إنقاذ الموقف والوعد بتصحيح الأخطاء مع اتخاذ خطوات فعلية لذلك.

3 ـ كن مركزياً في صناعة القرار وتنفيذه، على أن يكون الرأي شورى بين أكبر عدد ممكن من ذوي العقل الراجح.

4 ـ تعزيز العلاقات وقنوات الاتصال مع الخصوم ومع المساندين وتوسيع دائرة المساندة. لا تشكك في أي من مسانديك، فالوقت ليس وقت لوم وعتاب، بل وقت لاستنفار الهمم وحشد الجهود. وفر العتاب والحساب لما بعد الأزمة. ولا تتوقع ممن معك إلا أقصى جهد. احفزهم وأشعل فيهم الحماس دائماً، وحذار أن تلجأ إلى الصراخ والصوت العالي. وفّر الحماية والأمان لأعوانك ومساعديك، ولا تبخل بأي شيء.

5 ـ دراسة مصالح ومناهج عمل الأطراف الأخرى المتورطة في الأزمة، والتنبؤ باستجابتها، وأخذ زمام المبادرة منها. فإذا ما حددت ماذا يريد الطرف الآخر بدقة، وحددت اعتبارات الرأي العام يمكنك أن تبني دفاعك على المبادرة بدلاً من ردود الأفعال.

6 ـ إدارة الأزمات هي إدارة لسمعة الشركة واسمها في المقام الأول.

7 ـ التوقع والمبادرة وعدم التهاون في إطفاء جميع الحرائق المشتعلة حتى الصغيرة منها.

الأزمات العسكرية أو الاقتصادية أو الاجتماعية قديمة قدم التاريخ، وهي جزء من نسيج الحياة الإنسانية في أي مجتمع، وسمة من

سمات الحياة المعاصرة، وقد ازدادت أهمية هذه الأزمات وخطورتها في العصر الحالي، الذي يطلق عليه البعض أحياناً "عصر الأزمات"، ولقد أصبح مصطلح الأزمة من المصطلحات الشائعة في لغتنا اليومية، مثل: الأزمة العسكرية، وأزمة الشرق الأوسط، والأزمة الاقتصادية، وأزمة التعليم، وأزمة الهوية الوطنية.

وحين أضحى كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات، فقد تعاظم الاهتمام بإدارة الأزمات كأسلوب للمستقبل والتكيف مع المتغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق. وإدارة الأزمات هي علم من العلوم السياسية المعاصرة التي تدرس في المعاهد الدولية والتي يؤخذ بنتائجها وتوصياتها لدى الحكومات المتقدمة. والتعامل السليم مع أي أزمة لا يتم حينما تحدث، أي أن يكون في مجال رد الفعل، ولكن يكون من خلال التصور المسبق لها والاستعداد المبكر لحدوثها. فمثلاً: أي دولة معرضة لاختطاف طائرة، أو وقوع أزمة على الحدود مع جيرانها، أو حدوث توتر في العلاقات مع قوى عظمى، أو مواجهة خطر إقليمي مفاجئ، أو المشاركة في أزمة إقليمية ضاغطة. وكل هذه الأزمات وغيرها أمور يمكن توقعها، ومعرفة أبعادها، وأطرافها، وطرق التعامل معها، وتوزيع الأدوار على كل طرف فيها بغرض تحديد المسؤوليات، والالتزام بجدول زمني تجاهها.

والنظام المتقدم هو الأكثر استعداداً للتعامل مع القضايا والأزمات، وهو القادر دائماً على أن يسحب ملفاً جاهزاً بالحل المتكامل حينما تحدث الأزمة. أما مشكلة العديد من دول العالم الثالث فتكمن في أنها تتعامل مع الأزمة بعد اندلاعها، والكارثة بعد

انتشارها، والقضية الأمنية بعد تهديدها للنظام والمجتمع.

تعريف الأزمة:

لقد تعددت تعريفات الأزمة، فاختلفت في بعض الجوانب، واتفقت في جوانب أخرى، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

1 -الأزمة ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة، أو المجتمع، وغالباً ما ينتج عنه تغيير كبير.

2 -الأزمة حالة توتر، ونقطة تحول، تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة – سلبية كانت أم إيجابية – تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.

3 -الأزمة فترة حرجة، أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم.

4 -الأزمة موقف عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية.

5 -الأزمة خبرة متعلقة بمعوق غير مألوف.

تعريف إدارة الأزمات:

1 - هي سلسلة الإجراءات "القرارات" الهادفة إلى السيطرة على الأزمة، والحد من تفاقمها حتى لا يفلت زمامها؛ مؤدية إلى نشوب الحرب... وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها.

2 - هي قدرة أحد أطراف نزاع ما على إقناع خصمه أو خصومه، بصدق عزمه على تصعيد النزاع لحمله "لحملهم" على التراجع عن تصعيد الأزمة تجنباً للمساس بمصالحه.. وقد يفضل أطراف النزاع احتواء الأزمة من خلال ممارستهم لضبط النفس، ومحاولتهم إيجاد مخرج منها يحفظ لهم جميعاً ماء وجوههم، أو الوصول فيما بينهم إلى تسوية تنزع فتيل الأزمة بدون المساس بالمصالح الجوهرية لأيهم.

3 - هي احتواء الأزمة والتلطيف من حدتها يستبعد معه حدوث اشتباكات عسكرية على نطاق واسع.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد الهدف من مواجهة الأزمات بأنه "السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف وذلك عن طريق:

1 - وقف التدهور والخسائر.

2 - تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي.

3 - السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.

4 - الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.

5 - دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها.

الأسباب الرئيسة وراء الأزمات:

يمكن تحديد ثلاثة أسباب وراء الأزمات هي:

1 - أسباب خارجة عن قدرات الإنسان وبالتالي لا يمكنه التحكم فيها إلا إيقافها أو إضعافها، ولا قدرة له على التنبؤ بحدوثها، وقد يمكن التنبؤ بحدوثها ولكن متى؟ وأين؟ لا نعرف.

2 - أسباب ترجع إلى الإنسان مثل: سوء الفهم، سوء الإدراك، سوء التقدير، سوء التخطيط، الإهمال، الإدارة غير الرشيدة، الأخطاء البشرية، ضعف المتابعة والمراقبة.

3 - ضعف الإمكانات المالية والمادية والتكنولوجية والعسكرية.

4 - تعارض المصالح والأهداف، والصراع على الموارد والسلطة.

أنواع الأزمات:

وتنقسم الأزمات طبقاً لمعايير مختلطة إلى الأنواع الآتية:

1 -أزمات كونية، مثل: الكوارث، والأوبئة، والحرائق، والفيضانات والسيول..إلخ.

2 -أزمات اجتماعية مثل: الفتن الطائفية، وأعمال الشغب.

3 -أزمات اقتصادية مثل: نقص الطاقة، أو المواد الغذائية.

4 -أزمات سياسية مثل: الاغتيالات، واختطاف الطائرات.

5 -أزمات عسكرية مثل: التمرد، والتهديد باستخدام القوة، والحروب.

وهناك تقسيم آخر للأزمات كالآتي:

1 -أزمات داخلية: وهي التي تهدد كيان الدولة الداخلي وأمنها القومي.

2 -أزمات خارجية: وهي الفعل أو الحدث الذي تهدف من ورائه دولة ما إلى إحداث تغيير حاد مفاجئ في الوضع الدولي الراهن.

3 -أزمات الصراع المسلح وقد ينشأ هذا النوع أثناء الحرب أو الصراع المسلح نتيجة للمتغيرات السريعة والحادة في موقف أحد الجانبين المتضادين.

4 -أزمات الإرهاب الدولي.

إجراءات ومنظومة إدارة الأزمة:

تعرف إجراءات إدارة الأزمة أنها الإجراءات المتخذة من القيادات العسكرية العليا في الدولة "وذلك حسب توجيه القيادة السياسية في الدولة"، وذلك لتطوير التوصيات الزمنية، وتنفيذ القرارات المتعلقة بالحفاظ على الأمن الوطني عن طريق انتشار واستخدام القوات العسكرية لضمان الآتي:

1 - التبادل السريع والمنطقي للمعلومات.

2 - التحضيرات الزمنية اللازمة لإيجاد طرق الحل على ضوء فكرة العملية من القيادات العسكرية صاحبة الصلاحية على أن تتضمن خطط انتشار واستخدام القوات العسكرية.

3 - مراعاة تلاؤم وتواؤم الخطط مع إمكانات وقدرات القوات المنفذة للعمليات المستقبلية.

أما عن منظومة تدعيم القرار في إدارة الأزمات ومراكزها؛ فإنها تتكون من الأفراد والمعدات والأساليب التكنولوجية اللازمة للمساعدة في عملية صنع القرار بمراحلها الثلاث كالآتي:

أولاً: مرحلة الاستخبار: ويتم فيها توفير البيانات المطلوبة لعملية صنع القرار، وعرضها في التوقيت السليم، وبالشكل المناسب الذي يحقق إحاطة دقيقة وكاملة لمتخذي القرار، وبأقل مجهود منهم. وهذه البيانات قبل تحليلها وصياغتها، وعرضها، تأتي من عدة مصادر هي:

قواعد البيانات السابق إعدادها وتحديثها في مركز إدارة الأزمات، ومصادر المعلومات المحلية السابق الاتفاق معها على أشكال ووسائل تبليغ المعلومات، وتصوير وتوصيل ما يتم على مسرح الأزمة لحظياً، ومصادر جديدة للاستفسار والتحري والتنبؤ عن معلومات مطلوبة وغير متوفرة من المصادر الثلاثة المذكورة.

ثانياً: مرحلة إعداد البدائل، ويتم فيها تصميم عدد من البدائل الممكنة لمواجهة الأزمة، مع صياغة كل بديل في صورة خطة كاملة تشتمل على احتمالات النجاح، ودرجة المخاطرة، وتسلسل التأثيرات.

ثالثاً: مرحلة اختيار البديل الأمثل، ويتم فيها استقراء وتنظيم ووزن معايير النجاح في حل الأزمة، ومفاضلة كل بديل طبقاً لهذه المعايير من وجهتي نظر التكلفة والعائد، وتوضيح حساسية كل بديل للتغيير في وزن كل معيار، كما تشتمل منظومة تدعيم القرار في مركز إدارة الأزمات على وحدة الاستخبار، ووحدة إعداد البدائل، ووحدة اختيار البديل، ووحدة الربط والعرض.

مراحل التخطيط في إدارة الأزمة:

من مراحل إدارة الأزمة العسكرية الواحدة ما يلي:

المرحلة الأولى: تطور الموقف:

تبدأ هذه المرحلة عندما يتطلب الموقف اتخاذ إجراء يتعلق بالأمن الوطني، وتنتهي هذه المرحلة بتبليغ القيادة السياسية للقيادة العسكرية بالحدث.

المرحلة الثانية: يتم تقييم الأزمة من منظور سياسي، واقتصادي، وعسكري، واجتماعي، ونفسي في ضوء حجم ونمط وطبيعة الأزمة؛ لكون القرار القاضي باستخدام القوات العسكرية سوف يبنى على استخدام القوات العسكرية المتاحة في ظل الاستراتيجية العسكرية الآنية في إدارة الأزمات. وتبدأ المرحلة الثانية من تبليغ القيادة المسئولة عن إدارة الأزمة، وتنتهي بصنع القرار، وتحديد القيادة العليا لطريقة الحل العسكرية المختارة، وتتميز هذه المرحلة بزيادة الحذر، ورفع حالة التأهب والتبليغ أولاً بأول عن الموقف وتطوره، وتدفق المعلومات عن طريق تكثيف جمعها.

المرحلة الثالثة: تطوير طرق الحل: تعتبر القيادة العسكرية المكلفة بإدارة الأزمة مسئولة عن تطوير طرق الحل، وإبلاغ القيادة المنفذة، وتبدأ هذه المرحلة بقرار تطوير طرق الحل العسكرية المحتملة، وتنتهي بتقديم الحل العسكري الأمثل للقيادة السياسية كتوصية.

المرحلة الرابعة: اختيار طرق الحل: تبدأ هذه المرحلة عند تقديم القيادة العسكرية العليا طرق الحل المختارة للقيادة السياسية، وتنتهي بطريقة الحل المختارة، وتبقى الموافقة على طريقة الحل المختارة سواء من القيادات المنفذة أو غيرها عبارة عن توصية. أما عن اختبار طريقة الحل فهي من صلاحية القيادة العسكرية العليا، بينما تستمر بقية لجان التخطيط لإدارة ومعالجة الأزمة في أعمالها التي سبق أن حددت في المرحلتين الثانية والثالثة.

المرحلة الخامسة: التخطيط للتنفيذ: التخطيط التفصيلي يمثل الإطار العام لهذه المرحلة؛ وذلك لمساندة طريقة الحل المختارة. ويعتمد حجم تفصيل الخطة على كفاية الوقت المتاح للتخطيط. وفي هذه المرحلة يقوم قائد منطقة المسؤولية بترجمة طريقة الحل المختارة إلى خطة عمليات، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار القوات المتوفرة واستمرارية العمليات والنقل.

المرحلة السادسة: التنفيذ: ويتم فيها الأمر بتنفيذ العملية من القيادة العليا؛ وذلك بتمويل خطة العمليات إلى أمر عمليات، وتحديث قاعدة المعلومات بكافة المستجدات مع المحافظة على استمرار تدفق التقارير أولاً بأول.

هل ما نحن بصدده هو معالجة الأزمة أو إدارة الأزمة؟ هناك اختلاف كبير بين الباحثين والمنظرين، وكل منهم له وجهة نظر، كذلك الدول تباينت في تفسيرها، فكثير من الدول النامية تنظر إلى إدارة الأزمات من منظور أن الدول العظمى تكتفي بإدارة الأزمات ولكنها لا تسعى إلى معالجة الأزمة، والحيلولة دون وصولها إلى مرحلة الصراع، كذلك تدير الأزمة أو الأزمات؛ لضمان استمرار تأججها، وضمان خلق ووجود المناخ السياسي والاقتصادي المناسب الذي من خلاله تستطيع تحقيق مصالحها الوطنية، وهذا هو السؤال الذي يطرح نفسه اليوم في ظل معايشتنا لأزمات وكوارث وصراعات لم تشهدها البشرية من قبل، في ظل ما سمي بالنظام العالمي الجديد، كان آخر هذه الأزمات الحرب الأنجلو أمريكية على العراق، هذا فضلاً عن الانحياز المستفز للدول العربية من جانب الإدارة الأمريكية مع الصهيونية ضد الفلسطينيين.

من هنا أرى أنه يجب على الدول العربية والإسلامية في ظل التهديدات العسكرية لها من قبل الدول العظمى أن تراعي بعض الاعتبارات عند مواجهة التهديدات العسكرية لها "كأزمة" منها:

1. البعد عن التعقيدات في التعامل بين الدول العربية والإسلامية؛ لوضع استراتيجية واضحة المعالم لمواجهة هذه الأزمة.
2. تفويض السلطة للفريق العسكري والأمني وذات العلاقة لمواجهة الأزمات.
3. تفعيل دور العمل الفريقي في كل دولة عربية أو إسلامية في مواجهة الأزمات.

4. تبني سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية والخارجية بين الدول العربية والإسلامية.
5. توفير المعلومات الكافية والدقيقة والحديثة بشكل سريع عند الأزمة، وأسبابها، وتطورها مع ضرورة التشخيص السليم العسكري والأمني للأزمة.
6. النظرة الشمولية أو الكلية للموقف في أقل وقت ممكن مع ضرورة طرح الحلول الواقعية والعملية والسريعة للأزمة.
7. أن تستفيد الدول العربية والإسلامية من خبرات وتجارب الآخرين في مواجهة أزمات مشابهة خاصة العسكرية والأمنية، مع التصدي للشائعات بشكل سريع وصريح وموضوعي.
8. استخدام بعض الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة في تهدئة النفوس، وفي التخفيف من هول الأزمة. أمثلة: قوله تعالى:

﴿لَا يُكَلِّفُ اللهُ نَفْسًا إِلَّا مَا آتَاهَا سَيَجْعَلُ اللهُ بَعْدَ عُسْرٍ يُسْرًا﴾ [الطَّلَاق:7]) وقال تعالى: ﴿وَإِذَا سَأَلَكَ عِبَادِي عَنِّي فَإِنِّي قَرِيبٌ أُجِيبُ دَعْوَةَ الدَّاعِ إِذَا دَعَانِ فَلْيَسْتَجِيبُوا لِي وَلْيُؤْمِنُوا بِي لَعَلَّهُمْ يَرْشُدُونَ﴾ [البقرة:186] وقال تعالى: ﴿قُلْ لَنْ يُصِيبَنَا إِلَّا مَا كَتَبَ اللهُ لَنَا هُوَ مَوْلَانَا وَعَلَى اللهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ﴾ [التوبة:51]

وعن النعمان بن بشير رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم {: "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى" متفق عليه.

وعن ابن عباس رضي الله عنهما قال: "حسبنا الله ونعم الوكيل، قالها إبراهيم عليه السلام حين ألقي في النار، وقالها محمد صلى الله عليه وسلم { حين قالوا إن الناس قد جمعوا لكم فاخشوهم" رواه البخاري.

وحتى تستطيع الدول العربية والإسلامية مواجهة الأزمات العسكرية والأمنية أوصي بما يلي:

1 -ضرورة إنشاء مراكز عسكرية وأمنية لتخطيط المستقبل، وإدارة الأزمات؛ حيث إن هذه المراكز تلعب دوراً محورياً في عملية صنع القرارات لتقديم البدائل والاختيارات المتعددة لاتخاذ القرار بدون أخطاء كبيرة، ووفق أسس عقلانية تحتمل بنسب مقبولة، وهذه المراكز العسكرية والأمنية تساعد في عملية التحذير من الأزمة قبل وقوعها، فكلما كانت الحسابات السابقة في سيناريوهات المستقبل والقدرة الصحيحة على التنبؤ أمكن التحذير من وقوع أزمة في الطريق، وبالتالي يستوجب ذلك الإعداد والاستعداد لمواجهتها.

2 - يقترح تشكيل فريق عسكري وأمني لمواجهة الأزمات عن كل مكان عسكري وأمني تتولى صياغة الخطوط الحمراء اللازمة لمواجهة مختلف الأزمات العسكرية والأمنية.

3 - العمل على الاستفادة الكاملة من مراكز المعلومات القائمة في المجتمع، ومن أقسام المعلومات في القواعد، والأماكن، والقيادات العسكرية والأمنية، في توفير البيانات والمعلومات

اللازمة لعمل مراكز عسكرية وأمنية لتخطيط المستقبل وإدارة الأزمات، ولغرض مواجهة الأزمات في هذه القيادات.

4 - ضرورة توفير أنظمة حديثة للإنذار المبكر عبر الإنترنت والكمبيوتر للتنبؤ بالأزمات والكوارث خاصة الأمنية قبل وقوعها، تكفل سرعة استجابة التعامل معها مع توفير الإمكانات المادية والبشرية التي تحقق ذلك.

5 - ضرورة وضع خطة إعلامية على المستوى العسكري والأمني للجمهور الداخلي، وأخرى للجمهور الخارجي؛ لتوعية وتوجيه الجمهور قبل الأزمة وأثنائها، وبعدها، والتأثير في سلوكياتهم، وتصرفاتهم، وتحديد ما يجب عليهم اتباعه من إجراءات وتدابير؛ للتخفيف من آثار.احتواء الأضرار وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها.

6. استعادة النشاط وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة الأزمة العسكرية أو الأمنية وأضرارها إلى أقل حد ممكن.



الفصل الثالث

الفساد الإداري

مفهومه ومظاهره وأسبابه

تقديم:

تعتبر ظاهرة الفساد والفساد الإداري والمالي بصورة خاصة ظاهرة عالمية شديدة الانتشار ذات جذور عميقة تأخذ أبعاداً واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر. إذ حظيت ظاهرة الفساد في الآونة الأخيرة باهتمام الباحثين في مختلف الاختصاصات كالاقتصاد والقانون وعلم السياسة والاجتماع، كذلك تم تعريفه وفقاً لبعض المنظمات العالمية حتى أضحت ظاهرة لا يكاد يخلو مجتمع أو نظام سياسي منها.

وهنا نسلط الضوء على مفهوم الفساد، مظاهره، أسبابه والآثار والانعكاسات المؤثرة ثم نعرج على تجربة العراق في الفساد الإداري محاولين تسليط الضوء على خصائص وأبعاد هذه التجربة والآثار السلبية الناتجة عنها ثم نأتي إلى وضع أبرز الحلول والمعالجات الموضوعية للحد من تأثير هذه الظاهرة على المجتمعات البشرية.

أولاً: - تحديد مفهوم الفساد.

يقتضي الاتفاق في معظم البحوث الأكاديمية على تحديد معنى المصطلحات المستخدمة ومضمونها حتى ينحصر الجدل في إطاره

الموضوعي، واستناداً إلى ذلك، فإنه يمكن تعريف الفساد لغةً واصطلاحاً.

الفساد لغةً: - الفساد في معاجم اللغة هو في (فسد) ضد صَلُحَ (والفساد) لغة البطلان، فيقال فسد الشيء أي بطُلَ واضمحل، ويأتي التعبير على معانٍ عدة بحسب موقعه. فهو (الجدب أو القحط) كما في قوله تعالى ﴿ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ﴾ [الرُّوم:41] أو (الطغيان والتجبر) كما في قوله تعالى ﴿تِلْكَ الدَّارُ الْآخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ﴾ [القصص:83] أو (عصيان لطاعة اللّه) كما في قوله تعالى ﴿إِنَّمَا جَزَاءُ الَّذِينَ يُحَارِبُونَ اللهَ وَرَسُولَهُ وَيَسْعَوْنَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا أَنْ يُقَتَّلُوا أَوْ يُصَلَّبُوا أَوْ تُقَطَّعَ أَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ مِنْ خِلَافٍ أَوْ يُنْفَوْا مِنَ الْأَرْضِ ذَلِكَ لَهُمْ خِزْيٌ فِي الدُّنْيَا وَلَهُمْ فِي الْآخِرَةِ عَذَابٌ عَظِيمٌ﴾ [المائدة:33] ونرى في الآية الكريمة السابقة تشديد القرآن الكريم على تحريم الفساد على نحو كلي، وإن لمرتكبيه الخزي في الحياة الدنيا والعذاب الشديد في الآخرة.

الفساد اصطلاحاً: - ليس هناك تعريف محدد للفساد بالمعنى الذي يستخدم فيه هذا المصطلح اليوم، لكن هناك اتجاهات مختلفة تتفق في كون الفساد هو إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة للكسب الخاص.

ويحدث الفساد عادة عندما يقوم موظف بقبول أو طلب ابتزاز رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمناقصة عامة. كما يمكن للفساد أن يحدث عن طريق استغلال الوظيفة العامة من دون اللجوء إلى الرشوة وذلك بتعيين الأقارب ضمن منطق (المحسوبية والمنسوبية) أو سرقة أموال الدولة مباشرةً.

إن ظاهرة الفساد الإداري ظاهرة طبيعية في المجتمعات الرأسمالية حيث تختلف درجات هذا الفساد إلى اختلاف تطور مؤسسة الدولة. أما في بلدان العالم الثالث فإن لفساد مؤسسات الدولة وتدني مستويات الرفاه الاجتماعي تصل إلى أقصى مدياتها، وهذا ناتج عن درجة التخلف وازدياد معدلات البطالة. فالفساد قد ينتشر في البنى التحتية في الدولة والمجتمع، وفي هذه الحالة يتسع وينتشر في الجهاز الوظيفي ونمط العلاقات المجتمعية فيبطيء من حركة تطور المجتمع ويقيد حوافز التقدم الاقتصادي.

إن الآثار المدمرة والنتائج السلبية لتفشي هذه الظاهرة المقيتة تطال كل مقومات الحياة لعموم أبناء الشعب، فتهدر الأموال والثروات والوقت والطاقات وتعرقل أداء المسؤوليات وإنجاز الوظائف والخدمات، وبالتالي تشكل منظومة تخريب وإفساد تسبب مزيداً من التأخير في عملية البناء والتقدم ليس على المستوى الاقتصادي والمالي فقط، بل في الحقل السياسي والاجتماعي والثقافي، ناهيك عن مؤسسات ودوائر الخدمات العامة ذات العلاقة المباشرة واليومية مع حياة الناس.

إن الفساد له آلياته وآثاره ومضاعفاته التي تؤثر في نسيج المجتمعات وسلوكيات الأفراد وطريقة أداء الاقتصاد وتعيد صياغة (نظام القيم) وهناك آليتين رئيسيتين من آليات الفساد :

1. آلية دفع (الرشوة) و(العمولة) (المباشرة) إلى الموظفين والمسؤولين في الحكومة، وفي القطاعين العام والخاص لتسهيل عقد الصفقات وتسهيل الأمور لرجال الأعمال والشركات الأجنبية.

2. وضع اليد على (المال العام) والحصول على مواقع متقدمة للأبناء والأصهار والأقارب في الجهاز الوظيفي.

وهذا النوع من الفساد يمكن تسميته بـ(الفساد الصغير) وهو مختلف تماماً عن ما يمكن تسميته بـ(الفساد الكبير) المرتبط بالصفقات الكبرى في عالم المقاولات وتجارة السلاح، ويحدث مثل هذا الفساد الكبير عادةً على المستويين السياسي والبيروقراطي مع ملاحظة أن الأول يمكن أن يكون مستقلاً بدرجة أو بأخرى، عن الثاني أو يمكن أن تكون بينهما درجة عالية من التداخل والتشابك. إذ عادةً ما يرتبط (الفساد السياسي) بالفساد المالي حين تتحول الوظائف البيروقراطية العليا إلى أدوات للإثراء الشخصي المتصاعد.

ومع تعدد التعاريف المتناولة لمفهوم الفساد، إلى أنه يمكن القول أن الإطار العام للفساد ينحصر في سوء استعمال السلطة أو الوظيفة العامة وتسخيرها لقاء مصالح ومنافع تتعلق بفرد أو بجماعة معينة.

ثانياً: - مظاهر الفساد:

والفساد من حيث مظهره يشمل أنواع عدة منها: -

1. الفساد السياسي: - ويتعلق بمجمل الانحرافات المالية ومخالفات القواعد والأحكام التي تنظم عمل النسق السياسي (المؤسسات السياسية) في الدولة. ومع أن هناك فارق جوهري بين المجتمعات التي تنتهج أنظمتها السياسية أساليب الديمقراطية وتوسيع المشاركة، وبين الدول التي يكون فيها الحكم شمولياً ودكتاتورياً، لكن العوامل المشتركة لانتشار الفساد في كلا النوعين من الأنظمة تتمثل في نسق الحكم الفاسد (غير الممثل لعموم الأفراد في المجتمع وغير الخاضع للمساءلة الفعالة من قبلهم) وتتمثل مظاهر الفساد السياسي في: الحكم الشمولي الفاسد، وفقدان الديمقراطية، وفقدان المشاركة، وفساد الحكام وسيطرة نظام حكم الدولة على الاقتصاد وتفشي المحسوبية.

2. الفساد المالي: - ويتمثل بمجمل الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في الدولة ومؤسساتها ومخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية كالجهاز المركزي للرقابة المالية المختص بفحص ومراقبة حسابات وأموال الحكومة والهيئات والمؤسسات العامة والشركات، ويمكن ملاحظة مظاهر الفساد المالي في: الرشاوى والاختلاس والتهرب الضريبي وتخصيص الأراضي والمحاباة والمحسوبية في التعيينات الوظيفية.

3. الفساد الإداري: - ويتعلق بمظاهر الفساد والانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين والضوابط ومنظومة القيم الفردية التي لا ترقى للإصلاح وسد الفراغ لتطوير التشريعات والقوانين التي تغتنم الفرصة للاستفادة من الثغرات بدل الضغط على صناع القرار والمشرعين لمراجعتها وتحديثها باستمرار. وهنا تتمثل مظاهر الفساد الإداري في: عدم احترام أوقات ومواعيد العمل في الحضور والانصراف أو تمضية الوقت في قراءة الصحف واستقبال الزوار، والامتناع عن أداء العمل أو التراخي والتكاسل وعدم تحمل المسؤولية وإفشاء أسرار الوظيفة والخروج عن العمل الجماعي.

والواقع أن مظاهر الفساد الإداري متعددة ومتداخلة وغالباً ما يكون انتشار احدها سبباً مساعداً على انتشار بعض المظاهر الأخرى.

4. الفساد الأخلاقي: - والمتمثل بمجمل الانحرافات الأخلاقية والسلوكية المتعلقة بسلوك الموظف الشخصي وتصرفاته. كالقيام بأعمال مخلة بالحياء في أماكن العمل أو أن يجمع بين الوظيفة وأعمال أخرى خارجية دون أذن إدارته، أو أن يستغل السلطة لتحقيق مآرب شخصية له على حساب المصلحة العامة أو أن يمارس المحسوبية بشكلها الاجتماعي الذي يسمى (المحاباة الشخصية) دون النظر إلى اعتبارات الكفاءة والجدارة.

ثالثاً: - أسباب الفساد وانعكاساته: -

للفساد أسباب وانعكاسات عديدة يمكن ملاحظتها سياسياً واقتصادياً واجتماعياً، على أن هذا لا يعني أن الفساد مقتصر على وجود هذه العوامل الثلاث ولكن لأغراض البحث العلمي ولأهمية هذه العوامل في بنية وتكوين المجتمع يمكن رصد هذه الأسباب.

ففيما يتعلق بالجوانب والأسباب السياسية الملازمة لظاهرة الفساد، يمكن القول أن عوامل مختلفة تقف وراء شيوع هذه الظاهرة تتناغم في شدتها ودرجتها طردياً مع تنامي ظاهرة الفساد منها عدم وجود نظام سياسي فعّال يستند إلى مبدأ فصل السلطات وتوزيعها بشكل أنسب أي غياب دولة المؤسسات السياسية والقانونية والدستورية وعند هذا المستوى تظهر حالة غياب الحافز الذاتي لمحاربة الفساد في ظل غياب دولة المؤسسات وسلطة القانون والتشريعات تحت وطأة التهديد بالقتل والاختطاف والتهميش والإقصاء الوظيفي. وهناك عامل آخر يتعلق بمدى ضعف الممارسة الديمقراطية وحرية المشاركة الذي يمكن أن يسهم في تفشي ظاهرة الفساد الإداري والمالي ذلك أن شيوع حالة الاستبداد السياسي والدكتاتورية في العديد من البلدان يسهم بشكل مباشر في تنامي هذه الظاهرة وعندها يفتقد النظام السياسي أو المؤسسة السياسية شرعيتها في السلطة وتصبح قراراتها متسلطة بعيدة عن الشفافية، فضلاً عن حرية نشاط مؤسسات المجتمع المدني.

كما يمكن لظاهرة الفساد أن تأخذ مداها وتبلغ مستوياتها في ظل عدم استقلالية القضاء وهو أمر مرتبط أيضاً بمبدأ الفصل بين السلطات إذ يلاحظ في معظم البلدان المتقدمة والديمقراطية استقلالية القضاء عن عمل وأداء النظام السياسي وهو ما يعطي أبعاداً أوسع فعالية للحكومة أو النظام السياسي تتمثل بالحكم الصالح والرشيد، فاستقلالية القضاء مبدأ ضروري وهام يستمد أهميته من وجود سلطة قضائية مستقلة نزيهة تمارس عملها بشكل عادل وتمتلك سلطة رادعة تمارسها على عموم المجتمع دون تمييز. وهنا فإن السلطة الرادعة هذه تعتبر من أهم مقومات عمل السلطة القضائية لتأخذ دورها في إشاعة العدل والمساواة بين أفراد المجتمع.

هناك عامل آخر يمكن أن يسهم في تفشي ظاهرة الفساد متمثل بقلة الوعي (الوعي السياسي) وعدم معرفة الآليات والنظم الإدارية التي تتم من خلالها ممارسة السلطة. وهو أمر يتعلق بعامل الخبرة والكفاءة لإدارة شؤون الدولة.

يضاف إلى تلك العوامل والأسباب السياسية المتعلقة بظاهرة الفساد عوامل أخرى اقتصادية منها: غياب الفعالية الاقتصادية في الدولة ذلك أن أغلب العمليات الاقتصادية هي عبارة عن صفقات تجارية مشبوهة أو ناتجة عن عمليات سمسرة يحتل الفساد المالي فيها حيزاً واسعاً، وهو ما سينعكس بصورة أو بأخرى على مستوى وبنية الاقتصاد الوطني، إذ ستؤثر هذه العمليات على مدى سير عملية تنفيذ المشاريع وبالتالي على عملية الإنتاج. من جهة أخرى، أن مستوى الجهل

والتخلف والبطالة يشكل عامل حاسم في تفشي ظاهرة الفساد ذلك أن قلة الوعي الحضاري ظلت ملازمة أو ملتزمة بالرشوة. كما أن ضعف الأجور والرواتب تتناسب طردياً مع ازدياد ظاهرة الفساد.

ومن خلال هذه العوامل والأسباب الاقتصادية المباشرة وغير المباشرة لظاهرة الفساد، يمكن رصد بعض الآثار الاقتصادية المتعلقة بتلك الظاهرة عموماً منها: -

1. يساهم الفساد في تدني كفاءة الاستثمار العام وأضعاف مستوى الجودة في البنية التحية العامة وذلك بسبب الرشاوى التي تحد من الموارد المخصصة للاستثمار وتسيء توجيهها أو تزيد من كلفتها.
2. للفساد أثر مباشر في حجم ونوعية موارد الاستثمار الأجنبي، ففي الوقت الذي تسعى فيه البلدان النامية إلى استقطاب موارد الاستثمار الأجنبي لما تنطوي عليه هذه الاستثمارات من إمكانات نقل المهارات والتكنولوجيا، فقد أثبتت الدراسات أن الفساد يضعف هذه التدفقات الاستثمارية وقد يعطلها مما يمكن أن يسهم في تدني إنتاجية الضرائب وبالتالي تراجع مؤشرات التنمية البشرية خاصةً فيما يتعلق بمؤشرات التعليم والصحة.
3. يرتبط الفساد بتردي حالة توزيع الدخل والثروة، من خلال استغلال أصحاب النفوذ لمواقعهم المميزة في المجتمع وفي النظام السياسي، مما يتيح لهم الاستئثار بالجانب الأكبر من المنافع الاقتصادية التي يقدمها النظام بالإضافة إلى قدرتهم على مراكمة الأصول بصفة مستمرة مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين هذه النخبة وبقية أفراد المجتمع.

كما يمكن لظاهرة الفساد أن تنمو وتتزايد بفعل عوامل اجتماعية ضاربة في بنية وتكوين المجتمعات البشرية ونسق القيم السائدة، إذ تلعب العادات والتقاليد الاجتماعية وسريانها دوراً في نمو هذه الظاهرة أو اقتلاعها من جذورها وهذه العادات والتقاليد مرتبطة أيضاً بالعلاقات القبلية السائدة في المجتمع كما أن التنظيم الإداري والمؤسسي له دور بارز في تقويم ظاهرة الفساد من خلال العمل على تفعيل النظام الإداري ووضع ضوابط مناسبة لعمل هذا النظام وتقوية الإطار المؤسسي المرتبط بخلق تعاون وتفاعل إيجابي بين الفرد والمجتمع والفرد والدولة استناداً إلى علاقة جدلية تربط بينهما على أساس ايجابي بناء يسهم في تنمية وخدمة المجتمع.

وهناك عامل آخر لا يقل أهمية عن العوامل السابقة يتمثل في غياب الثقة في تطبيق المثل الإنسانية.

ومن خلال هذه الأسباب والآثار المتعلقة بظاهرة الفساد، يمكن أن نسلط الضوء على تجربة العراق في الفساد الإداري، ومدى سلوك هذه الظاهرة منذ نشأتها وحتى الوقت الحاضر وأهم أسبابها وانعكاساتها، وصولاً إلى وضع الخطط والسبل الكفيلة للحد من هذه الظاهرة الوبائية في المجتمعات عموماً.

رابعاً: الفساد الإداري في العراق: -

يصعب تحليل ظاهرة الفساد في العراق دون ربطها بتاريخ الظاهرة في ظل أوضاع نظم الحكم المتتابعة على هذه الدولة، وعليه يمكن

القول أن الفساد في العراق ليس وليد اللحظة الآنية، بل متجذر في البنية المجتمعية منذ تشكيل الدولة العراقية الحديثة التي تأسست على الخلفية الطائفية وهذا يكشف عن أحد الأسباب المهمة في تبلور تلك الظاهرة الخطيرة التي تقف عقبة في طريق تقدم عملية التنمية بأصعدتها المختلفة مبددة الطاقات المالية والبشرية ومكرسة لحالة التخلف في المجتمع العراقي.

لقد شجع النظام الملكي في العراق الإقطاع كنظام اجتماعي كان في طريقه إلى الاضمحلال ثم الزوال بشكل نهائي نتيجة تطور العلاقات الاجتماعية كانعكاس للواقع المادي الجديد آنذاك. إذ أدت تلك السياسة إلى نزوح الفئات الفلاحية هرباً من الاستغلال لينشؤوا مناطق بائسة مادياً في ضواحي العاصمة، ذلك أن وجود دستور ينص على المساواة بين المواطنين لم يجد له مكان في أرض الواقع بسبب غياب الديمقراطية المبنية على إشراك جميع المواطنين من جهة وفصل السلطات من جهة أخرى.

واستمرت حالات الفساد الاداري والمالي مستشرية في جميع مفاصل الدولة حتى تفاقمت تلك الظاهرة بشكل نوعي أبان الحقبة البعثية الصدامية وكانت لعائدات النفط المرتفعة تأثيراً مباشراً في فتح منافذ متعددة استطاعت بؤر الفساد في الدولة النفاذ عبرها من أجل إشباع حاجاتها ورغباتها باستمرار على حساب معاناة فاقت كل الحدود للشعب العراقي. إن الاستغراق في تفصيل مفردات الفساد لتلك الحقبة يأتي بنتائج عكسية لأنه يضع في النهاية حدوداً لها في حين أنها غير متناهية في ذاكرة العراقيين جميعاً، فبعد سقوط النظام السابق

انتقلت مظاهر الفساد المختلفة منها اللامبالاة والأنانية والمحسوبية والمنسوبية والرشوة عبر الكادر الإداري البعثي السابق إلى كل مفاصل الدولة الجديدة حيث تكونت فئات لا ترتقي لمستوى الطبقة الاجتماعية خلال هذه الفترة وإفرازاتها متحصنة بأسلحة متنوعة سياسية، مالية وإعلامية لتسيطر على الأراضي والممتلكات العامة وكأنها أصبحت مشاعية خاصة بهم حتى أصبحت هذه الممارسات ما يمكن أن يطلق عليها (ثقافة الفرهود) المتجذرة في المجتمعات البدوية التي أعيد إنتاجها لتتفق والمعطيات المشوهة لهذا الزمان. ومن جهة أخرى تمثلت حالات الفساد الإداري والمالي في العراق خلال فترة الاحتلال وقبل تشكيل أول حكومة عراقية بالممارسات والأعمال التي قامت بها قوات الاحتلال وهي قضية تعيين مستشارين أمريكان بصفة ممثلين لقطاعات مختلفة من التكنوقراط وأصبحوا يديرون الوزارات والمؤسسات الرسمية وأغلبهم إن لم يكن جميعهم من العاطلين عن العمل في أوربا وأمريكا يفتقدون لمعيار الخبرة والكفاءة التي تعتبر من أهم مقومات الحكم الصالح والرشيد. وقد استخدم هؤلاء مناصبهم لممارسة أعمال تجارية كالسمسرة بين مؤسسات الدولة والشركات الأجنبية مما تسبب بهدر جزء كبير من المال المخصص لإعادة الإعمار.

لقد اتسمت المرحلة التي شهدها العراق إبان فترة الاحتلال بتزايد حالات الفساد التي عبرت عنها حالات متكررة من الانحراف في القيم الأخلاقية التي لم يعتد عليها المجتمع العراقي مثل القتل والاغتصاب والخطف والسرقة، ففي تقرير لمعهد الدراسات السياسية الأمريكية (IPS) ومركز السياسة الخارجية في بؤرة الاهتمام (FPS) الصادر في

حزيران 2004 يشير إلى أن الفساد الاقتصادي معبراً عنه بالعديد من التجاوزات المالية التي حدثت تحت أوضاع الاحتلال، فقد أجري تحقيق مع موظفي شركة (هاليبرتون) لاتهامها بتقاضي مبالغ مالية بلغت نحو (160) مليون دولار لأعمال لم تقم بإنجازها فضلاً عن (60) مليون دولار قيمة تجاوزات لنفقات محدودة مسبقاً والرشاوى التي تلقاها بعض موظفي هذه الشركة من مقاولين ثانويين وأخرى غيرها تظهر وسائل الفساد والإفساد في المجتمع العراقي.

كما امتدت مظاهر الفساد إلى بعض لجان الأمم المتحدة حينما أساءت التصرف في مضمون اتفاقية النفط مقابل الغذاء والدواء، ففي تقرير أعدته منظمة الشفافية الدولية قدرت ظاهرة الفساد في العراق بأكبر ظاهرة فساد في التاريخ المعاصر من الفساد الإداري، إذ تشكلت لجنة خاصة للتحقيق والنظر في هذه القضية وعليه يمكن القول: إن اتساع دائرة الفساد في العراق قد رافق نشأة المؤسسات بعد رحيل النظام السابق، إذ لم توافق سلطة الاحتلال على استقلالية قرارات المؤسسات الحكومية الناشئة لذا تم تكوين مجلس الحكم الانتقالي لتحمل مسؤولية التحول، وكان من مخرجات ذلك التحول السياسي، إنشاء نظام وظيفي في إطار السلطة التنفيذية قائم على الولاءات السياسية، ومن ثم الاعتماد على توزيع الفرص بدلاً من تكافؤ الفرص.

فالمجتمع العراقي الذي خرج من توجيهات النظام الشمولي للحزب الواحد، واجه نمطاً آخر من الولاءات السياسية أبعدته عن الكفاءة الوظيفية.

إن التحليل الموضوعي لظاهرة الفساد عموماً يقتضي بيان جانبان أساسيان لتلك الظاهرة:

❖ الجانب الأول: - وهو الجانب الأخلاقي المرتبط بظاهرة الفساد والذي يعتبر معيار ومدى التزام المجتمع بالعادات والتقاليد واحترامها، وضمن هذا الإطار تختفي النظرة إلى العمل بوصفه الحاجة الحيوية الأولى للإنسان بل وتهتز نظرة الناس إلى الإخلاص والأمانة والنزاهة، فإذا ما أدى كل منا واجباته على وفق ما تمليه أخلاقيات الوظيفة العامة، فإن مساحة الفساد ستنحسر إلى حدودها الدنيا. وتظهر مظاهر الفساد جلياً من خلال الممارسات التي قامت بها قوات الاحتلال في سجن أبو غريب التي تعبر عن دليل بارز على مظاهر الفساد الأخلاقي في العراق.

❖ الجانب الثاني: - وهو الجانب المالي الذي يعتبر المحرك والدافع الأساس لتلك الظاهرة، إذ ينشأ شعور داخلي لدى الأفراد أو الجماعات بفكرة تتجذر في نفوسهم تستند إلى كون أن من يملك المال يملك السلطة، ومن يملك السلطة يملك المال، مستغلين بذلك مواقع المسؤولية لتحقيق مزايا ومكاسب تخالف القوانين والأعراف السائدة في المجتمع.

إن أوضاع الفساد الذي ساد واستشرى خلال فترة الاحتلال قد فتحت أبواباً واسعة للعنف غير الرسمي والذي أصبح من الصعب التحكم بمساراته ويمكن أن يصبح وبائياً في المجتمع العراقي، ولاسيما أن حالات الكسب السريع من خلال وسائل الفساد يؤدي إلى

التزاحم لحفظ الفاسدين على مراكزهم الوظيفية وهذا بالتالي يدفعهم إلى العنف في سلوكهم اليومي.

وعليه يمكن تحديد أهم المتضمنات الرئيسية لظاهرة الفساد في العراق تحت الاحتلال الأجنبي، حيث تتوافق دوافع الفساد مع وجود سلطة الاحتلال، إذ بعد سيطرتها على مراكز اتخاذ القرار في العراق في نيسان 2003 أصبحت جميع الموارد الاقتصادية والنقدية تحت تصرف إدارتها المدنية، فقد ظهر الفساد جلياً بإساءة استعمال سلطة الاحتلال للبنى المؤسسية، وسرقة المحتويات النقدية للبنوك والمصارف، وتدمير المباني الحكومية كافة. من جهة أخرى يتبين صورة الفساد في العراق من خلال قيام الجانب المدني من قوى الاحتلال بمهام الإشراف على الإصلاح ولاسيما على دوائر الدولة والجامعات وشبكة المصارف والمواصلات مما خلق حالة من الفساد تمثلت من خلال لجان مشتريات مستلزمات الأعمار ولاسيما في ذلك الجانب المتعامل مع القطاع الخاص.

وإذا ما تفحصنا الجوانب الاقتصادية التي تزامنت وشجعت على تبلور ظاهرة الفساد في المجتمع العراقي. نجد أن عوامل مختلفة تقف وراء هذه الظاهرة منها غياب جهاز ضريبي يتناسب والنشاط الاقتصادي العراقي، إذ ترتب على ذلك اتساع حالة الفساد، فضلاً عن ضعف القدرة الرقابية للجهاز المحاسبي ومن ثم اتساع أوضاع التهرب الضريبي خلال فترة الاحتلال. لذا فإن الحاجة إلى نظام دقيق كفوء يتطلب السعي الدؤوب إلى استغلال الموارد المالية والاقتصادية المتاحة في البلد وتأتي في مقدمة هذه الاهتمامات خلق شعور بالمسؤولية لدى

المواطن بأهمية الانتماء إلى الوطن وبالتالي جعل الولاء الأول للدولة والوطن والاستفادة من الولاءات الثانوية لتكون بمثابة عوامل بناءة للارتقاء والتشديد للانتماء للوطن لكي لا تكون عوامل هدامة.

وفي ظل هذه الأوضاع المستشرية من الفساد نتساءل هل يمكن إصلاح أوضاع الفساد في العراق؟ فإذا كانت ظاهرة الفساد شائعة في العراق سابقاً، فإن أهم ما في إبعادها الجديدة هو انفلاتها، وامتدادها من الأفراد والمؤسسات الخاصة والحكومية إلى بنية الدولة ونخبها السياسية وتحولها إلى بديهية سياسية اجتماعية اقتصادية. وأخطر ما في هذه الظاهرة هو محاولة استخدامها من قبل جهات مختلفة لتعزيز القوة السياسية والاقتصادية في المرحلة الانتقالية واقتناص فرصة التغيير على النحو الذي تمت فيه لتعظيم منافعها الخاصة بتكاليف ضخمة على حساب عملية التنمية الاقتصادية - الاجتماعية التي حل محلها في العراق ما يعرف بـ (عملية أعادة الأعمار).

إن الفساد القائم على نهب جزء من الفائض الاقتصادي أو أعادة توزيعه بطرق غير مشروعه، وإيجاد التغطية السياسية والإجرائية له ليس هو الجانب الأكثر ضرراً في أسلوب إدارة الدولة للمرحلة الانتقالية ولكن ما هو خطير حقاً يتجسد في كيفية إدارة الحكومات الانتقالية للأزمات الحادة والمتعددة التي يتعرض لها العراق.

لقد ترتب على انتشار ظاهرتي المحسوبية والوساطة في المجتمعات النامية ومنها العراق أن شغلت الوظائف العامة والمراكز الوظيفية

العليا بأشخاص غير مؤهلين وغير كفوءين مما أثر على انخفاض كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات وزيادة الإنتاج. وعليه فإن الفساد المالي والأخلاقي متلازمان في أغلب الأحيان إلا في حالات نادرة لأن الأصل أن الفساد هو أحد الأعراض التي ترمز إلى وقوع خلل في النسق الكلي (المجتمع) وبالتالي حدوث خلل في منظومة السلوك والتصرفات التي تنتج عن تآكل قواعد الأخلاق والقيم لدى الفاسدين.

لذا يمكن وضع بعض الحلول والمعالجات الضرورية للحد من هذه الظاهرة والاستفادة منها قدر الإمكان للخروج بنتائج إيجابية بناءة تسهم في تقدم المجتمع وبالتالي تسريع عملية التنمية بجوانبها المختلفة.

خطة لمعالجة حالة الفساد منها: -

1. تبسيط وسائل العمل، وتحديد مهل إنجاز المعاملات يعبر أهم عامل في طريق مكافحة الفساد لأنه يضمن أمرين أساسيين يعول عليهما المواطن الأهمية الكبرى هما: -

أ. إنجاز معاملاته بأقل نفقة ممكنة.

ب. إنجاز معاملاته بأسرع وبأقرب مكان ممكن وبالتالي بأسرع وقت ممكن.

2. أجراء تنقلات دورية بين الموظفين (كلما أمكن ذلك) يمكن أن يسهل ويعمل على تخفيض حالات الرشوة السائدة.

3. تشكيل لجان خاصة لوضع نظام متكامل لأداء الموظفين تقوم بإجراء تفتيش دوري بين الدوائر والوزارات وإعداد التقارير الخاصة بذلك.

4. وضع مصنف يتضمن تقسيم الوظائف العامة على وفق طبيعة مهامها إلى فئات ورتب تتطلب من شاغليها مؤهلات ومعارف من مستوى واحد (أي اعتماد معيار الكفاءة والخبرة).

5. تحديد سلسلة رواتب لكل فئة من الفئات الواردة في المصنف بعد أجراء دراسة مقارنة للوظائف المتشابهة في القطاعين العام والخاص.

6. أنشاء نظام رقابي فعّال مستقل مهمته الإشراف ومتابعة الممارسات التي تتم من قبل الوزراء والموظفين العاملين في كل وزارة ومؤسسة.

7. تفعيل إدارة الخدمات بمعنى أن يطال جميع الإدارات والمؤسسات العامة والبلديات أي أن تعطى إدارات الخدمات ذات العلاقة بالجمهور الأولوية الأولى. والتفعيل هنا يقتضي أن يتناول أربع قضايا أساسية هي: -

أ. هيكلية هذه الإدارات وبنيتها وتحديد مهامها وصلاحياتها بحيث يُعاد تكوينها على أسس علمية ومسلمات معروفة أبرزها خلو هذه التنظيمات والهيكليات من الازدواجيات وتنازع الصلاحيات إيجاباً كان أم سلباً وبالتالي ضياع المسؤولية وهدر النفقات وسوء تحديد المهام وتقادم شروط التعيين.

ب. العنصر البشري في هذه الإدارات بحيث يُختار الأجدر والأنسب على قاعدة تكافؤ الفرص والمؤهلات والتنافس والعمل على إيجاد حلول لمعالجة ظاهرة البطالة.

ج. أساليب العمل، بحيث يعاد النظر في هذه الأساليب لجهة تبسيطها وجعلها أكثر مرونة وتحديد أصول أنجاز المعاملات.

د. وسائل العمل من أدوات وتجهيزات وآلات ومعدات تعتبر من لزوميات أساليب العمل.

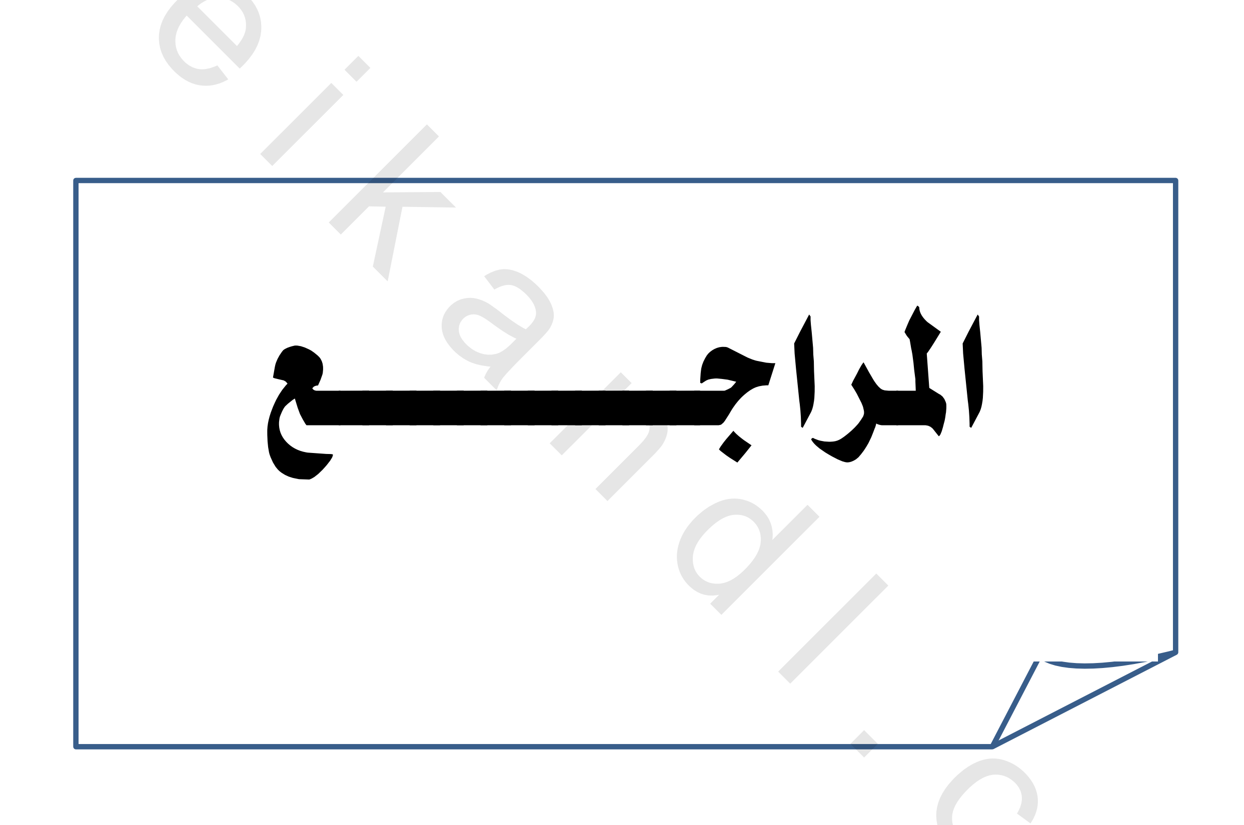
8. العمل على إيجاد السبل اللازمة للخروج من نفق الفساد والإرهاب دون الوقوع في حلقة مفرغة ممثلة في البدء بإصلاح الدمار الهائل في المنظومة القيمية، أنماط التفكير وما يرافقها من أمراض كالانتهازية والسلبية ولغة التحاور المشوهة مع الذات والآخر.

9. العمل بمبدأ الشفافية في جميع مرافق ومؤسسات الدولة.

10. إشاعة المدركات الأخلاقية والدينية والثقافية - الحضارية بين عموم المواطنين.

وخلاصة القول: إن مكافحة الفساد الإداري لا يمكن أن تتحقق من خلال حلول جزئية، بل ينبغي أن تكون شاملة تتناول جميع مرتكزات الإدارة من بنيتها وهيكليتها إلى العنصر البشري العامل فيها إلى أساليب العمل السائدة فيها.

❖❖❖❖❖


المراجـــــــــــــــــــــــــــــــــع



قائمة المراجع

بالإضافة إلى كتب يمكن الاطلاع عليها

- 100 طريقة لتحفيز نفسك
- 100 فكرة للحصول على السعادة الحقيقية/ د.صلاح الراشد/مركز الراشد
- 100سر بسيط من اسرار السعداء .. ديفيد بيفن
- 20 قاعدة في استثمار الاخطاء
- 25 قصة نجاح
- 250 مهارة ذهنية – روبير هوفمان –
- 365 طريقة للنجاح /أنتوني روبنز - مترجم - الدار الدولية للاستثمارات الثقافية / مكتبة جرير - العبيكان
- http://www.ebf.org.eg
- www.ngoce.org
- الأب الغني والأب الفقير لروبرت تي.كيوساكي ، كاملا
- الابتزاز العاطفي / سوزان فورو ارد
- أبو شيخة، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان، ط1.
- احمد، علي العبيد، " التنظيم والأساليب أم التطوير التنظيمي "، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 39، 1983.
- إدارة الأولويات الأهم أولا / د.ستيفن كوفي / مكتبة جرير
- إدارة الغضب ، لجيل لندنفيلد
- إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة
- إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ دوجلاس سميث.
- ادارت الوقت ابراهيم الفقي
- إداريات – مقال منشور في الموقع – باب إدارة وإقتصاد.
- إذا كنت مديرًا ناجحًا كيف تكون أكثر نجاحًا؟ ميشيل أرمسترونج.
- أساليب العصف الذهني حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- استاهل امتياز/ د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- استخدم ذاكرتك
- استراتيجيات الحياة / د فيليب سي .ماكجرو

- استشعر الخوف وقم بالعمل بطريقة ما / سوزان جيفرز
- أستطيع ان افعل اي شيء لو اني اعرف ما هو باربارا شير
- استيفظ وعيش
- أسئلة تصل بك إلى الهدف / أندرو فينالسون / مكتبة جرير
- إصلاح الفوضى فى عملك مايك نلسن كيف تحول الفوضى إلى نجاح
- اضغط الزر وانطلق، روبين سبكيولاند.
- آفاق بلا حدود / د. محمد التكريتي / مكتبة جرير - العبيكان
- افضل سنة في عمرك الآن / جيني اس.ديتزلر \
- إفهم غضبك كى تتغلب عليه
- اكتشف القائد الذي بداخلك / ديل كارنجي
- أنت وقواك الخفية
- أيقظ قواك الخفية (لأنتوني روبينز)
- أيقظ قواك الخفية / أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- ايقظ قواك الخفية انتوني روبنز
- بامكانك قراءة لغة الوجوه
- البرمجة السلبية والإيجابية للذات
- البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللا محدود -د. ابراهيم الفقي
- البرمجة اللغوية العصبية. / للأستاذ الكبير ناصر محمد العبيد
- البرمجة اللغوية العصبيه في 21 يوماً ، لـ هاري ألدر و بيريل هيذر
- البرمجه اللغوية العصبية
- بناء العقل / ريتشارد ليفينتون / مكتبة جرير
- بوصلة الشخصية .. أسلوب جديد لفهم الناس
- تدريب العقل (كيف تنمي قدراتك العقلية) / د. هاري الدير / مترجم / مكتبة الشقري
- التربية الإيجابية من خلال إشباع الحاجات النفسية للطفل -د.مصطفي أبو سعد
- التسامح اعظم علاج على الإطلاق / تقديم / نيل دونالد والش
- التسامح أفضل علاج على الإطلاق / مكتبة جرير
- التســـامح جيرالد ج. جامبولسكي
- تطوير المنظمات، أحمد ماهر.
- تعلم أن تسترخي / سي ووكر / مكتبة العبيكان
- تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات/فتحي عبدالرحمن جروان/إصدار دار الفكر
- التعليم السريع
- التغيير... أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون.

- تقدم وأبق في المقدمة ديانا بوهر -ترجمة موسى يونس
- تلخيص العادات السبع للناس الأكثر فاعلية
- الثقة بالنفس
- جاذبيتك سر نجاحك، وفيه كثير اشياء مفيده ويعلم فن الكلام والاصغاء والتصرف مع الاخرين من مكتبة العبيكان
- جدد حياتك لـ الغزالي
- جراحة ذاتية لعقلك توم موناهان افتح عقلك من أجل تفكير أكثر إبداعا
- الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي... هو لإبن قيم الجوزية
- حب القراءة 99طريقة لجعل الأطفال يحبون القراءة ترجمه ابراهيم الغمري
- حبات المعرفة / محمد التكريتي
- حتى لا تكون كلاً .. طريقك إلى التفوق والنجاح
- حتي تكون اسعد الناس عائض القرني
- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت(لبنان) دار النهضة العربية 2002
- الحقيقة الخفية لأمراض العصر
- حكايات كفاح
- حلـــول / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- حمود، خضير كاظم، " إدارة الجودة الشاملة "، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
- حياة بلا توتر
- الحياة تخطيط / د.ريك تشنر - د. ريك برينكمان / مكتبة جرير
- حياتك من الفشل إلى النجاح
- خطــة العاطــفة ريتشارد تشانج
- خطة العمل من: http://saaid.net
- الخطوات الذكية/سام سوسمان / المؤتمن للنشر/مكتبة جرير - العبيكان
- خوارق اللاشعور أو أسرار الشخصية الناجحة
- د.روبرت إنتوني – الأسرار الكاملة للثقة التامة بالنفس
- د.سعيد بن عبيد بن نمشة، رسالة دكتوراة 2007
- د.عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل 2007 (عمان)
- د.ياسين كاسب الخرشة ادارة مواردبشرية ، دار المسيرة2007 (عمان)

- د.يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية نحو مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق 2006(عمان)
- دراسة القوى الداخلية في الذات الخير والشر لعبة الثنوية سلسلة الطريق إلى الحرية / ترجمة ريما علاء الدين
- دع القلق و ابدأ الحياة
- دع القلق و ابدا الحياة ل ديل كارنجي
- دليل إدارة الوقت الشامل جولي مورجنسترن
- الذاكرة السريعة / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الذاكرة من العقل إلى الجزيئات / لاري . آر . سكواير - إيرك آر. كاندل
- الذكاء وقوة الإرادة
- الرجال من المريخ و النساء من الزهرة للدكتور جون جراي / مكتبة جرير
- الرجال من المريخ والنساء من الزهره
- سبيلك إلى الشهرة والنجاح
- ستيفن كوفي – إدارة الأولويات
- سحر العقل ، مارتا هيات
- السر
- السلسلة السيكلوجية عرض وتلخيص : مجموعة من المختصين سلسلة من 12 جزء تقريبا ..
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، عمان(الأردن) دار مجدلاوي 2004
- الشخصية المبدعة
- الشخصية المؤثرة
- شروق / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الشفاء الذاتي / أندرو ويل / مكتبة جرير
- صائد الأفكار مارش فيشر كيف تصل إلى أعظم الأفكار، والأسرار الإبداعية في مجال العمل
- صناعة النجاح .. د. طارق سويدان
- ضاعف قدراتك على القراءة
- الطاقة البشرية والطريق الي القمة
- طاقتك الكامنة
- طاقتك الكامنة لسمير شيخاني
- طريقك الى قلوب الآخرين. .علا محجوووب
- العادات السبع ستيفن كوفي

- العادات السبع لأكثر الناس فعالية
- العادات السبع للناس ذوي الفعالية الفائقة/د.ستيفن كوفي/مكتبة جرير
- عالم الأرواح العجيب /السيد حسن الأبطحي
- العصامين الضغار
- علامتك الشخصية ديفيد ماكنالي وكارل سبيك
- علم الطاقات التسع إعداد د/يوسف البدر
- علم الفراسة والتشخيص / ليوسف البدر
- علم النفس في حياتنا اليومية سمـير شيخـــاني
- عيوب الشخصية يوسف الأقصري - دار اللطائف
- فقه الإدارة – الإمام الشيرازي الراحل (ر).
- فكر تصبح غنياُ
- فكر تصبح غنيا / فيليكس جاكبسون / مركز التعريب و البرمجة / مكتبة العبيكان - جرير
- فلتضع لبنات مستقبلك براين ترايسي كيف تفهم المبادئ الإثني عشرة الحساسة حيال تحقيق نجاح بلا حدود
- فن الإختلاط بالناس جين مارتينت
- فن الالقاء لطارق السويدان
- فن التعامل مع الناس
- فن الحرب
- فوربس الشرق الأوسط
- الفوز بالسعادة
- قبعات التفكير الست
- قدرات غير محدودة /أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- القراءة الذكية – د.ساجد العبدلي
- القراءة السريعة
- القرار طريقك إلى المثالية
- القوانين الطبيعية العشرة لإدارة الوقت والتعامل مع الحياة بنجاح هيرام و. سميث
- قوة التحكم في الذات
- قوة التحكم في الذات لإبراهيم الفقي
- قوة التحكم في الذات/ د إبرهيم الفقي
- قوة التركيز/ جاك كانفيلد/مارك فيكتوهانس /لس هوت/مترجم ايضا ضمن إصدارات مكتبة جرير

- قوة الحب و التسامح
- القوة الخفية / د. محمد التكريتي / دار المعارج
- قوة الكلمة / دورثي لدز - تعريب دكتور عبدالرحمن توفيق / سلسلة إصدارات بميك / مكتبة جرير - العبيكان
- قوة عقلك الباطن
- قوة عقلك الباطن/ د جوزيف ميرفي/مترجم من ضمن إصدارات مكتبة جرير .
- قوة عقلك الباطن، لـ د. جوزيف ميرفي
- كتاب شوربة دجاج للحياة لـ جاك كانفيلد& مارك هانسن
- كتاب كيف تخطط لحياتك)/للدكتور صلاح الراشد ، الكتاب يباع في فروع مركز الراشد

  البارادايم و التنمية البشرية / ناصر العبيد
- كتاب نداءات الاستيقاظ.. .. لـ جوان لوندن هو عباره عن دفعة مشجعة للنهوض بعد الفشل..
- كن ايجابيا تفاعل مع الحياة
- كيف أصبحوا عظماء
- كيف تتخلص من القلق وتبدا حياتك - ديل كارينجي
- كيف تتخلص من المجهود البدني
- كيف تتقن فن البيع
- كيف تجتاز المقابلات الشخصية
- كيف تجذب الناس كالمغناطيس – ليل لاوندس
- كيف تجعل الناس تحبك في 90 ثانية أو أقل/ نيكولاس بوثمان - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- كيف تحدد أهدافك؟
- كيف تحصل على ما تريد و تحب ما لديك للدكتور جون جراي /مكتبة جرير
- كيف تحفز الاخرين
- كيف تحقق النجاح والشخصية الجذابة
- كيف تختار الأصدقاء وتؤثر في الناس
- كيف تخطط لحياتك ...للدكتور صلاح صالح الراشد
- كيف تخطط لحياتك كاملا
- كيف تخطط لحياتك ملخص
- كيف تدرس وتتفوق ؟ طلعت همام
- كيف تشجع نفسك علي خسارة الوزن
- كيف تصبح عبقريا اختبارات

- كيف تصبح نجما اجتماعيا_ د . ابراهيم الفقي
- كيف تضاعف ذكاءك ، لسكوت وات
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية / جين ستاين
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية؟ جين ماري ستاين
- كيف تقدم نفسك كمحترف
- كيف تقول لا دون أن تشعر بالذنب / باتي برايتمان -كوني هاتش / مكتبة جرير
- كيف تقوى ذاكرتك
- كيف تكتب افضل التقارير و المراسلات
- كيف تكون قائدا ناجحا ومبدعا ، ديل كارنيجي
- كيف تنجح فى الثانوية العامة
- لا تحـــزن للدكتور عائض القرني
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم / ديوك روبنسون / مكتبة جرير
- لا تهتم بصغائر الامور فكل الامور صغائر"
- ليليان جلاس – أعرف ما تفكر فيه
- ما وراء العقل احمد محمد عيسوى
- مائة سر بسيط من أسرار السعداء / ديفد نيفن / مكتبة العبيكان
- مائة سر بسيط من اسرار السعداء ديفيد نيفين
- مائه طريقه لتحفيز نفسك، كيف تكون الشخص الذي تريد للكاتب ستيف تشاندلر
- مباديء الإبداع للدكتور طارق السويدان...والدكتور محمد العدلوني...
- مبدأ 80 /20 / ريتشارد كوتش / مكتبة جرير
- المخ المعجزة / جين كاربر
- المدرب الفعّال / حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- المفاتيح العشرة للنجاح / د .إبراهيم الفقي / مكتبة جرير - العبيكان
- المفاتيح العشره للنجاح
- مفاتيح الغضب / سيبل ايفانز
- مفتاح نجاحك في الحياة ..الحديث الجذاب دنيا زكريا الفقي
- مقال لأحمد بن عبد المحسن العساف في: http://saaid.net
- مقولات فى النجاح .. مقولة لكل يوم فى العام
- من الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي لسبنسر جونسون
- من علم النفس القرآني د.عدنان الشريف
- منهجية التغيير في المنظمات، د. طارق السويدان.

- المؤتمر السنوي الأول... استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، سعيد ياسين عامر.
- النجاح الحقيقى .. كين شيلتون
- نصائح من صديق
- يمكنك ان تفعلها بول حنا

